

DIPLOMARBEIT

Analyse zur Einführung eines europäischen Low Level Lasers zum Zweck der postnatalen Behandlung in den US-Markt

Autor:
Herr Torsten Nager

Studiengang:
Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:
KW10sGA-F

Erstprüfer:
Prof. Dr. Thoralf Gebel

Zweitprüfer:
Prof. Dr. Serge Velesco

Graz, Januar 2017

Bibliografische Angaben

Nager, Torsten:

Analyse zur Einführung eines europäischen Low Level Lasers zum Zweck der postnatalen Behandlung in den US-Markt

Analysis of the introduction of a European Low-Level-Laser for the purpose of postnatal treatment in the US-market.

142 Seiten, 10 Abbildungen, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences, Fakultät Medien, Diplomarbeit, 2017

Abstract

Im Zuge dieser Arbeit sollen Potential und Umfang des Marktes für Low Level Laser zur postnatalen Behandlung von wunden oder rissigen Brustwarzen in den USA untersucht werden. Das bereits bestehende Wissen über die Anwendung solcher Laser im deutschsprachigen Raum soll durch die Wahl des Einstiegsmarktes, der Region der kalifornischen Bay Area, genutzt werden. Die hohe Zuwanderung aus Europa soll neben der allgemein bekannten Technikverliebtheit und der „Gier nach Innovation“, die im kalifornischen Silicon Valley vorherrschen, einen Hebel für die Etablierung europäischer Low Level Laser in den USA bilden. Von der Bay Area ausgehende Trends bestimmen oft die gesamte Welt der Technik. Doch auch dieser Markt muss erst überzeugt werden.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
Gender Erklärung	X
Vorwort	XI
Danksagung.....	XII

A. EINLEITUNG	1
1 Motivation	3
2 Problemstellung bzw. Ziel der Arbeit.....	6
3 Literaturüberblick.....	7

B. THEORIE.....	11
1 Analyse	13
1.1 Externe Analyse	13
1.1.1 Kundenanalyse	13
1.1.2 Marktanalyse	19
1.1.3 Umweltanalyse.....	21
1.1.4 Wettbewerbsanalyse	34
1.2 Interne Analyse	35
1.2.1 Finanzielle Leistung des Unternehmens.....	36
1.2.2 Unternehmensleitung über den finanziellen Aspekt hinaus	36
1.2.3 Stärken und Schwächen	37
1.2.4 Gefahren und Möglichkeiten	37
2 Planung.....	39
2.1 Entwicklung von Wachstumsstrategien	40
2.2 Differenzierung und Positionierung	41
2.2.1 Erstellen einer Differenzierungs- und Positionierungsstrategie.....	42
2.3 SWOT-Analyse	43
3 Implementierung	45
4 Kontrolle	46

5	Internationales Marketing	47
5.1	Analyse des globalen Marketingumfelds	47
5.2	Entscheidung über das internationale Engagement	49
5.3	Bestimmung der Form des Markteintritts.....	50
 C. PRAXIS: EXTERNE ANALYSE		52
1	Kundenanalyse	53
1.1	Kunden - Segmentierung	54
1.2	Motive und Motivationen	60
1.3	Identifizieren unerfüllter Wünsche	65
1.4	Erkenntnisse aus der Kundenanalyse	69
2	Marktanalyse	70
2.1	Die Branche	70
2.2	Der Markt - geografische, demografische und wirtschaftliche Daten	71
2.3	Einstiegsbarriere - Genehmigung.....	90
2.4	Wachstumsprognose	93
2.5	Vertriebswege	94
2.6	Erkenntnisse aus der Marktanalyse	97
3	Umweltanalyse	100
3.1	Technologietrends.....	101
3.2	Verbrauchertrends	104
3.3	Trends in den Bereichen Wirtschaft und Ökonomie, Politik und Recht	107
3.4	Erkenntnisse aus der Umweltanalyse.....	110
4	Wettbewerbsanalyse	112
4.1	Identität	113
4.2	Barrieren	119
4.3	Ziele, Werte, Positionen und Image - Evaluierung der Mitbewerber	121
4.4	Leistung/Performance, Stärken, Schwächen.....	130
4.5	Erkenntnisse aus der Wettbewerbsanalyse.....	132

D. ERGEBNISSE UND SCHLUSSBETRACHTUNG	133
---	------------

Quellenverzeichnis.....	XIII
--------------------------------	-------------

Eigenständigkeitserklärung	XXIV
---	-------------

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Adoptionskurve	18
Abbildung 2: Produkt/Markt-Matrix nach Kotler.....	40
Abbildung 3: Positionierungskreuz	42
Abbildung 4: Kunden-Segmentierung	60
Abbildung 5: Geografische Einteilung des US-Marktes	74
Abbildung 6: Genehmigungsverfahren	92
Abbildung 7: Berechnungsbeispiel für die LLL Nutzung für Hebammen	123
Abbildung 8: Positionierungen Cremen, Öle, Salben	127
Abbildung 9: Positionierungen Low Level Laser Konkurrenz	128
Abbildung 10: Positionierungen Homöopathie	129

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Checkliste für Stärken und Schwächen nach Aaker	38
Tabelle 2: Wirtschaftsdatenvergleich AUT/GER/USA	73
Tabelle 3: Stillberaterinnen in der kalifornischen Bay Area	76
Tabelle 4: Geburten in der kalifornischen Bay Area nach Abstammung 2010.....	78
Tabelle 5: Gesamtentwicklung Geburtenrate kalifornische Bay Area 1996-2011	80
Tabelle 6: Online Communities.....	84
Tabelle 7: Offizielle Stillkoordinatorinnen je County der kalifornischen Bay Area	86
Tabelle 8: Fruchtbarkeit und Geburtenrate 2006-2010	87
Tabelle 9: Entwicklung der Vorsorgeuntersuchungen 1996-2005	88
Tabelle 10: Ort der Geburt, kalifornische Bay Area 2005 und 2006	89
Tabelle 11: Kaiserschnitttrate in der kalifornischen Bay Area je County	105
Tabelle 12: Low Level Laser - Home Use	114
Tabelle 13a: Low Level Laser - Office Use	115

Gender Erklärung

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Diplomarbeit die Sprachform des generischen Maskulinums angewendet. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

Vorwort

Kurz nach der Geburt meines Sohnes hatten er und meine Frau mit den üblichen Anfangsschwierigkeiten der Stillzeit zu kämpfen. Schnell stellte sich heraus, dass sich der immer wieder aus Österreich zu hörende Ratschlag, sich die Brustwarzen von der Hebamme lasern zu lassen, im Silicon Valley nicht umsetzen lässt. Auf der Suche nach einem Anbieter dieser Dienstleistung war das Interesse von Hebammen über Frauenärzte bis hin zu Chiropraktikern derart groß, dass ich ein enormes Potential daraus ableiten konnte. In Österreich und Deutschland gehören Low Level Laser bereits zur Standardausrüstung beinahe jeder Hebamme.

Durch meine ersten Internetrecherchen entdeckte ich den österreichischen Low Level Laser Hersteller Heltschl, der vor allem im Zusammenhang mit dem angesprochenen Anwendungs-gebiet immer wieder auftaucht. Der Versuch, die Firma Heltschl als fiktiven Auftraggeber der Analyse zu gewinnen, blieb leider erfolglos. Über die erste Kontaktaufnahme hinaus gab es keine Rückmeldungen. Ich habe mich jedoch entschlossen, die Analyse auf eine allgemeinere Basis zu stellen und die Thematik nicht aus der Perspektive eines bestimmten Unternehmens heraus zu betrachten.

Diese Entscheidung hat freilich Auswirkungen auf den Punkt "Interne Analyse", der nur in der Theorie abgehandelt werden konnte und zu einem späteren Zeitpunkt als Fragenkatalog für ein an der Markteinführung interessiertes Low Level Laser Unternehmen dienen kann.

Danksagung

Ich möchte mich sehr herzlich bei einigen Menschen bedanken, die mich tatkräftig unterstützt haben. Hierzu zählt mein Diplomarbeitsbetreuer Univ.-Prof. Dr. Thoralf Gebel, der mir mit wichtigen Ratschlägen, Tipps und seiner vollen Expertise zur Seite stand und stets motivierende Worte fand. Ganz besonderer Dank gebührt Frau Mag. Prisca Sailer, meiner Ideengeberin, Beraterin, Unterstützerin, Motivatorin, Ehefrau und Mutter meines ersten Sohnes, meiner großen Liebe. Prisca, du bist die Ordnung in meinem Chaos. Bei meinem Sohn Joris Frido will ich mich für sein wundervolles, fröhliches Wesen bedanken. Dein Lächeln hält für mich die Zeit an.

A. EINLEITUNG

Stillen ist das Beste für ihr Kind – diese oder ähnliche Aussagen bekommt jede werdende oder frisch gebackene Mutter zu hören. Aber was genau ist damit gemeint? Neun Monate des Wartens auf das Ungewisse werden von vielen Müttern oft zum Ansammeln von Informationen genutzt: aus Büchern, Magazinen, diversen Online-Quellen oder auch durch Gespräche mit der eigenen Mutter oder Freundinnen. Immer wieder stößt man auf das Thema „Stillen“ und den Hinweis auf dessen Wichtigkeit für Mutter und Kind. Stillen erfüllt exakt die Bedürfnisse des Kindes in der Anfangszeit. Es begünstigt die Bindung zwischen Mutter und Kind, es beugt Allergien vor, fördert die Hirnentwicklung und die Bildung des Immunsystems.¹ Hinzu kommt eine Vielzahl an Informationen zur perfekten Länge des Stillens, diverse Techniken des Anlegens, Diskussionen zu Stillort und Stillzeit. Doch nur in den seltensten Fällen und dann auch nur in weit weniger Worten als die davor erwähnten Vorteile, werden die Schwierigkeiten, mit denen Mütter zu kämpfen haben, erwähnt. Als Folge der noch fehlenden Technik von Mutter und Kind können Brustwarzen rissig werden und sich entzünden, beides ist sehr schmerzhaft. Sucht man Abhilfe, werden Kühlpads, diverse Salben und Cremes, altbewährte Hausmittel oder Behandlungen der Brustwarzen mittels Low Level Lasers empfohlen. In Europa bereits weit verbreitet und mit dem Potential bald zur Standardausrüstung jeder Hebamme zu gehören, stellt der Low Level Laser die neueste und in vielerlei Hinsicht auch praktischste Methode zur Symptombehandlung für rissige Brustwarzen dar. Low Level Laser sind auch in den USA nicht vollkommen unbekannt. Doch anstatt in der postnatalen Behandlung, sind sie eher im sport-oder auch im veterinärmedizinischen Bereich zu finden. Warum? Warum werden Low Level Laser nicht einmal in den bei europäischen Arbeitsmigranten beliebten Ballungszentren wie z.B. der technikaffinen Bay Area rund um San Francisco als Behandlungsform von „sore nipples“ eingesetzt? Wäre der Eintritt in diesen Markt für einen europäischen Hersteller interessant? Was wäre im Zuge dessen zu beachten?

Diese und ähnliche Fragen waren Ausgangspunkt für die vorliegende Diplomarbeit. Sie gliedert sich in zwei Teile. Der erste, theoretische Teil soll einführend eine allgemeine Grundlage bilden und beschreibt den Marketingstrategieprozess. Hierfür wurden die vier Schritte *Analyse – Planung – Implementierung – Kontrolle* aus Philip Kotlers Grundlagenbuch herangezogen.² Ergänzend dazu nehmen David A. Aakers Ausführungen aus

1 Vgl. o.V. (2016) <http://www.biomedizin-blog.de/.../er-das-baby-so-wichtig-ist-wp261-22.html>, (06.12.2016).

2 Vgl. Kotler, 2016, 122.

seinem Buch *Strategic Market Management* großen Raum ein. Sie liefern eine Art Fragenkatalog speziell für den ersten der vier Schritte – den Bereich der Analyse und gliedern diese in die externe Analyse (mit Kunden-, Markt-, Wettbewerbs- und Umweltanalyse) und die interne Analyse auf. Den hier aufgezeigten Fragen begegnen wir im zweiten Teil der vorliegenden Arbeit noch einmal, wenn es darum geht, die Problemstellung aus der Theorie in die Praxis zu überführen.

Bevor dies jedoch der Fall ist, werden die weiteren Schritte Planung, Implementierung und Kontrolle in ihrer Bedeutung für den Marketingstrategieprozess vorgestellt. Ausführungen über die Besonderheiten des internationalen Marketings bilden den Abschluss des Theorieteils.

Um den Rahmen einer Diplomarbeit nicht zu sprengen, beschränkt sich der praktische Teil auf den ersten der vier Schritte nach Kotler: die Analyse. Wie bereits angesprochen, wurde die Gliederung hierfür von David A. Aakers Buch in abgeänderter Reihenfolge übernommen. So beleuchten wir zunächst in der Marktanalyse den für die vorliegende Arbeit ausgewählten Einstiegsmarkt, die kalifornische Bay Area und beschreiben ihre demographische Zusammensetzung. Diese findet in der darauf folgenden Umweltanalyse ihre Fortsetzung, die sich vor allem mit den Spezifika des US Gesundheitsmarktes, seinen behördlichen Bestimmungen und politisch relevanten Fragen beschäftigt. Im dritten Aspekt der externen Analyse dreht sich alles um potentielle Kunden für Low Level Laser im Anwendungsbereich der postnatalen Behandlung. Den Kern der Kundenanalyse bildet die Segmentierung bis zum Entstehen homogener Gruppen. Der vierte und letzte Aspekt identifiziert Konkurrenten und Alternativprodukte und evaluiert deren Stärken und Schwächen in einer Wettbewerbsanalyse.

In der abschließenden Schlussbetrachtung erfolgt ein konzises Resümee der vorliegenden Arbeit.

1 Motivation

Im Jahr 1981 veröffentlichte die WHO, die World Health Organisation, erstmals den Kodex „Internationale Code of Marketing of Breast-milk Substitues“, der einen Mindeststandard für die Vermarktung von Muttermilchersatzprodukten definieren sollte. Dieser Kodex wurde veröffentlicht, um die Vermarktung von Ersatzprodukten zu reglementieren und somit das Stillen zu schützen. Er besagt im Wesentlichen, dass diese immer als Problemlösung dargestellt werden sollten und das Stillen als etwas dargestellt wird, das es anzustreben gilt. Etwa 15 Jahre danach wurde das europäische Institut für Stillen und Laktation gegründet, mit dem Ziel das Stillen besser zu verstehen und die Bindung zwischen Mutter und Kind zu fördern. Eine Auflistung zahlreicher Verbände aus aller Welt, die sich demselben Thema verschrieben haben, unterstreicht auf der Website des Instituts die Wichtigkeit des Stillens weit über alle Landesgrenzen hinweg. Unter der Auflistung häufiger „Stillprobleme in der Praxis“ ist das Thema der „Wunden Mamillen“ zu finden. Neben zahlreichen Möglichkeiten der Therapie zur Schmerzstillung und dem Schutz vor Folgeerkrankungen wird hier auch die begleitende Therapiemethode der Brustwarzen-Laserbehandlung genannt. Unter dem Lasern der Brustwarzen versteht man das Bestrahlen des gereizten oder beschädigten Gewebes mittels Low Level Lasers. Der österreichische Low Level Laser Hersteller Heltschl GmbH beschreibt die Wirkung seiner Geräte auf der Unternehmenswebsite mit dem Umwandeln von elektromagnetischer in biochemische Energie und der daraus folgenden Beeinflussung des Zellstoffwechsels. Als Effekte der Bestrahlung gibt das Unternehmen unter anderem die Schmerzlinderung, die Durchblutungsförderung, die Verminderung von Entzündungen und eine beschleunigte Wundheilung an. Außerdem wird auf den gynäkologischen Einsatz der Mamillen Bestrahlung verwiesen. Neben der Bezeichnung „Low Level Laser“ werden auch die Bezeichnungen „Kaltlaser“ und „Softlaser“ verwendet. Während erstere Bezeichnung eher auf den niedrigen Leistungsbereich von 5-500mW hinweist, lässt sich von der Bezeichnung Kaltlaser die athermische Wirkungsweise ableiten. Athermische Wirkungen sind biologische Wirkungen elektromagnetischer Strahlung. Im Jahr 1981 veröffentlichte die WHO, die World Health Organisation, erstmals den Kodex „*Internationale Code of Marketing of Breast-milk Substitues*“, der einen Mindeststandard für die Vermarktung von Muttermilchersatzprodukten definieren sollte. Dieser Kodex wurde veröffentlicht, um die Vermarktung von Ersatzprodukten zu reglementieren und somit das Stillen zu schützen. Er besagt im Wesentlichen, dass diese immer als Problemlösung dargestellt werden sollten und das Stillen als etwas dargestellt wird, das es anzustreben gilt.³ Etwa 15 Jahre danach wurde das europäische

3 Vgl. o.V. (2016), <http://www.stillen-institut.com/de/.../nd-seine-umsetzung.html>, (12.12.2016).

Institut für Stillen und Laktation gegründet, mit dem Ziel das Stillen besser zu verstehen und die Bindung zwischen Mutter und Kind zu fördern.⁴ Eine Auflistung zahlreicher Verbände aus aller Welt, die sich demselben Thema verschrieben haben, unterstreicht auf der Website des Instituts die Wichtigkeit des Stillens weit über alle Landesgrenzen hinweg. Unter der Auflistung häufiger „Stillprobleme in der Praxis“ ist das Thema der „Wunden Mamillen“ zu finden. Neben zahlreichen Möglichkeiten der Therapie zur Schmerzstillung und dem Schutz vor Folgeerkrankungen wird hier auch die begleitende Therapiemethode der Brustwarzen-Laserbehandlung genannt.⁵ Unter dem Lasern der Brustwarzen versteht man das Bestrahlen des gereizten oder beschädigten Gewebes mittels Low Level Lasers. Der österreichische Low Level Laser Hersteller Heltschl GmbH beschreibt die Wirkung seiner Geräte auf der Unternehmenswebsite mit dem Umwandeln von elektromagnetischer in biochemische Energie und der daraus folgenden Beeinflussung des Zellstoffwechsels. Als Effekte der Bestrahlung gibt das Unternehmen unter anderem die Schmerzlinderung, die Durchblutungsförderung, die Verminderung von Entzündungen und eine beschleunigte Wundheilung an.⁶ Außerdem wird auf den gynäkologischen Einsatz der Mamillen Bestrahlung verwiesen.⁷ Neben der Bezeichnung „Low Level Laser“ werden auch die Bezeichnungen „Kaltlaser“ und „Softlaser“ verwendet. Während erstere Bezeichnung eher auf den niedrigen Leistungsbereich von 5-500mW hinweist, lässt sich von der Bezeichnung Kaltlaser die athermische Wirkungsweise ableiten. Athermische Wirkungen sind biologische Wirkungen elektromagnetischer Felder ohne Temperaturerhöhung.⁸ Der Möglichkeit einer Low Level Laser Bestrahlung zur raschen Abheilung der betroffenen Brustwarzen, sind herkömmliche Wundheilmethoden gegenübergestellt: Salben, Cremes, Schutzkappen oder Kompressen stehen also in Konkurrenz zur Low Level Laser Therapie.

Die 2005 in den USA zur Frage des Stillabbruchs durchgeführte Studie mit dem Titel *„Why Do Women Stop Breastfeeding? Findings From the Pregnancy Risk Assessment and Monitoring System“* zeigt, dass rund 35% aller an der Untersuchung beteiligten Frauen, die das Stillen ihres Kindes innerhalb der ersten Woche nach der Geburt einstellten, als Hauptgrund „sore/cracked/bleeding nipples“ anführten. Das ist nach „Baby

4 Vgl. o.V. (2016), <http://www.stillen-institut.com/de/institut.html>, (12.12.2016).

5 Vgl. o.V. (2016), <http://www.stillen-institut.com/de/wunde-mamillen.html>, (12.12.2016).

6 Vgl. o.V. (2016), <http://www.heltschl.com/lasertherapie.html>, (12.12.2016).

7 Vgl. o.V. (2016), <http://www.heltschl.com/lasertherapie/anwendungen-indikationen-lllt.html>, (12.12.2016).

8 Leitgeb, 1990, 151.

had difficulty“ mit 48% der zweithöchste Prozentsatz, wobei Mehrfachnennungen erlaubt waren.⁹

Im Zuge dieser Arbeit sollen Potential und Umfang des Marktes für Low Level Laser zur postnatalen Behandlung von wunden oder rissigen Brustwarzen in den USA untersucht werden. Das bereits bestehende Wissen über die Anwendung solcher Laser im deutschsprachigen Raum soll durch die Wahl des Einstiegsmarktes, der Region der kalifornischen Bay Area, genutzt werden. Die hohe Zuwanderung aus Europa soll neben der allgemein bekannten Technikverliebtheit und der „Gier nach Innovation“, die im kalifornischen Silicon Valley vorherrschen, einen Hebel für die Etablierung europäischer Low Level Laser in den USA bilden. Von der Bay Area ausgehende Trends bestimmen oft die gesamte Welt der Technik. Doch auch dieser Markt muss erst überzeugt werden.

In den USA bereits vorhandene Low Level Laser, die jedoch zu anderen Zwecken, wie Therapien im sport- oder auch veterinärmedizinischen Bereich eingesetzt werden, unterliegen aufgrund der strengen Regelung der FDA, der *Food and Drug Administration*, Einschränkungen in Bezug auf deren Verwendung und Vermarktung. Sie werden ob der fehlenden klinischen Studien über ihre Wirkungsweise, der Alternativmedizin zugeschrieben. In Folge dessen werden auch nur Teile der Kosten einer solchen Behandlung durch die Versicherungsträger übernommen und das auch nur dann, wenn sie beim Einreichen als eine allgemeine Therapiemethode deklariert wird.

Einleitend werden im nächsten Schritt die theoretischen Grundlagen für die darauffolgende praktische Analyse des Marktes der kalifornischen Bay Area erläutert. Während der Marketingstrategieprozess grob umrissen wird, wird auf den Teil der externen Analyse fokussiert.

Zu Beginn dieser Arbeit wird die These aufgestellt, dass es in den USA einen Markt für Low Level Laser zur Behandlung wunden und rissiger Mamillen junger Müttern gibt. Außerdem wird angenommen, dass neben einem Konsumgütermarkt auch ein Industriegütermarkt, im Dienstleistungssektor der Gesundheitsindustrie, vorhanden ist.

⁹ Ahluwalia, 2005, 1410.

2 Problemstellung bzw. Ziel der Arbeit

Um der fehlenden Technik des Low Level Lasers in der postnatalen Behandlung im US Markt mit der Möglichkeit des Einstieges in diesen Markt durch ein europäisches Unternehmen zu begegnen, sollen ein Fragenkatalog, der als Leitfaden für eine unternehmensinterne Analyse dient, gemeinsam mit den Ergebnissen einer externen Analyse, einem europäischen Low Level Laser Hersteller als Entscheidungshilfe übergeben werden können.

3 Literaturüberblick

Kotler u.a., Grundlagen des Marketing, 6.Aufl, Hallbergmoos 2016

In seinem Buch *Grundlagen des Marketing* beschreibt Philip Kotler die strategische Planung als Teil der formalen Planung von Unternehmen. Er hält fest, dass die strategische Planung einem Unternehmen die Möglichkeit gibt, in einer sich ständig ändernden Umwelt, Chancen zu erkennen und diese zu seinem Vorteil zu nutzen. Strategische Planung beschreibt den Prozess der Entwicklung und Aufrechterhaltung der Übereinstimmung der Ziele und der Ressourcen eines Unternehmens. Kotler beschreibt, wie sich aus den übergeordneten Zielen eines Unternehmens strategische Ziele ableiten und wie die SWOT-Analyse, die wiederum auf einer Situationsanalyse basiert, einen Überblick über Stärken und Schwächen sowie über Chancen und Risiken eines Unternehmens geben kann. Den Inhalt der Situationsanalyse beschreibt er als das Erfassen von Informationen über das Unternehmen, der Konkurrenten, seiner Zielmärkte und der allgemeinen sozio-ökonomischen Umgebung in der es tätig ist. Für das Management soll dadurch eine Grundlage für die Entscheidung über das Produkt- und Geschäftsfeldportfolio geschaffen werden.¹⁰

Des Weiteren schreibt Kotler, dass das Analysieren, Planen, Implementieren und Kontrollieren die vier wichtigen Schritte sind, um die beste Marketingstrategie und den besten Marketing-Mix zu erstellen.¹¹ Der Analyse des Umfeldes misst er besondere Bedeutung zu, da nur dadurch das fortwährende Bestehen von Kundenbeziehungen durch erfolgreiches Befriedigen ihrer Bedürfnisse gewährleistet werden könne.¹²

Aaker, Strategic Market Management, 2011

In seinem Buch *Strategic Market Management* beschreibt David A. Aaker einen sehr praxisorientierten Ablauf zur Erstellung einer Marketingstrategie. Aaker weist auf die zunehmende Wichtigkeit des Marketings in der strategischen Planung eines Unternehmens hin. Als eine der Rollen des Marketings beschreibt Aaker die strategische Analyse. Er merkt an, dass das Marketing in der besten Position ist Kunden, Wettbewerber, den

¹⁰ Kotler u.a., 2016, 99.

¹¹ Kotler u.a., 2016, 122.

Markt und seine Sub-Märkte sowie die Kräfte der Umwelt zu verstehen. Durch das Steuern der Marktforschung und dem Verwalten der Marktdaten kontrolliert das Marketing bereits den Großteil der in der externen Analyse benötigten Informationen. Seiner Meinung nach, sollte die Marketingabteilung, unter Berücksichtigung seiner Stärken und Kompetenzen auch die Führung bei der Erarbeitung und Sammlung der Informationen für die interne Analyse übernehmen.¹³ Das Entwickeln oder Anpassen einer Marketingstrategie innerhalb eines dynamischen Marktes, beginnt also laut Aaker mit der externen Analyse. Diese, die äußeren Einflüsse auf ein Unternehmen untersuchende Analyse ist der erste von wiederum vier Schritten und wird gefolgt von der internen Analyse.¹⁴ Die von Aaker beschriebene externe Analyse umfasst die Analyse der potentiellen Kunden (customer analysis), die Analyse der Wettbewerber (competitor analysis), die Analyse des Marktes (market/submarket analysis) und die Umweltanalyse (environmental analysis).¹⁵ Die interne Analyse umfasst eine Leistungsanalyse des Unternehmens sowie die Untersuchung seiner Stärken, Schwächen, Probleme und Einschränkungen.¹⁶ Anschließend soll eine Strategie identifiziert, ausgewählt, implementiert und adaptiert werden.¹⁷

Dimler, Strategische Positionierung, Wiesbaden 2016

Dimler schreibt bereits im Vorwort seines Buches *Strategische Positionierung*, dass es keine von Anfang bis Ende durchzulesende Lektüre, sondern eher ein praxisorientiertes Nachschlagewerk darstelle.¹⁸ Trotz seines Fokus' auf die strategische Positionierung, nimmt Dimler Bezug auf die Wichtigkeit der Analyse der eigentlichen Situation.¹⁹ Diese Analyse teilt auch er in eine externe und eine interne Analyse auf.²⁰ Er merkt an, dass eine klare Methodik der Startpunkt für eine erfolgreiche Unternehmensstrategie sein sollte und beginnt den Strategieprozess mit einer systematisch aufgebauten externen Analyse mit speziellem Fokus auf die Unternehmensumwelt. Mit den vier Punkten, - Abgrenzung des relevanten Marktes, Analyse der Makroumwelt, Branchenstrukturanalyse

13 Aaker, 2011, 15.

14 Aaker, 2011, 21.

15 Aaker, 2011, 21-25.

16 Aaker, 2011, 98-108.

17 Aaker, 2011, 3.

18 Dimler, 2016, Vlf.

19 Dimler, 2016, 9.

20 Dimler, 2016, 83.

und Kontext der externen Analyse - stellt er die Durchführung dieses ersten Teils des Strategieentwicklungsprozesses dar. Die Identifizierung des relevanten Marktes beschreibt er als die Grundlage für alle nachfolgenden Analysen und betont ihren Einfluss auf den gesamten Strategieprozess. Für die Untersuchung der Makroumwelt schlägt Dimler die sogenannte PESTEL-Analyse vor, da diese hilfreich sei, um die Unternehmensumwelt in klar abgegrenzte Bereiche zu unterteilen.²¹

Berndt, Marketingstrategie und Marketingpolitik, 4.Auflage, Heidelberg, 2005

In seinem Buch Marketingstrategie und Marketingpolitik beschreibt Ralph Berndt den Aufbau eines mehrstufigen Marktes und die daraus resultierenden vier Marketingkonzepte Consumer-Marketing, Trade-Marketing, Handels-Marketing und kooperatives Marketing.²² Um einen Markt erfassen zu können, definiert er sechs, in ihrer Reihenfolge nicht zu verändernde Elemente: die Produktart, das Gebiet, den Zeitraum, den bzw. die Anbieter, den bzw. die Nachfrager und die ökonomischen Beziehungen. Von besonderer Bedeutung wird von ihm der „relevante Markt“ erachtet, dessen Abgrenzung alle relevanten Konkurrenzbeziehungen erfassen und alle (aus subjektiver Kundensicht) Substituierbarkeiten enthalten solle.²³ In Bezug auf einstufige Märkte, also dem Direktvertrieb, betont er die Uneingeschränktheit in der Anwendung der Marketinginstrumente. Für mehrstufige Märkte jedoch beschreibt er die Pull- wie auch die Push-Strategie, um den gegensätzlichen Fokus der Marketingmaßnahmen darzulegen.²⁴

Kuhn, Markteinführung neuer Produkte, Mannheim 2007

Eine geschätzte Misserfolgsrate von 80% aller eingeführten Produkte wird von Jutta Kuhn als Anlass für die wissenschaftliche Betrachtung von Erfolgsfaktoren bei der Einführung neuer Produkte genommen. Neben einer breiten theoretischen Basis stützt sich Kuhns Arbeit auf die Datenbasis von 170 branchenübergreifenden Innovationen die am Markt eingeführt und von ihr analysiert wurden.²⁵ Sie kommt zum Schluss, dass die nach

21 Dimler, 2016, 69-71.

22 Berndt, 2005, 6f.

23 Berndt, 2005, 8f.

24 Berndt, 2005, 13.

25 Kuhn, 2007, V.

außen gerichtete Gestaltung der Markteinführung einen geringeren Einfluss auf die erfolgreiche Adaption des Produktes durch den Markt hat, als eingangs in ihrer These vermutet. Als effektivste Faktoren dieser Gestaltung, sind die Intensität der Marketingmaßnahmen sowie die Differenziertheit der Marktbearbeitung zu nennen. Von hoher Bedeutung ist laut Kuhns Ergebnissen das Management der Produkteinführung, also die internen Rahmenbedingungen wie auch das interne Marketing.²⁶ Die Ergebnisse ihrer dritten Forschungsfrage zur Typologie der Markteinführung zeigen, dass differenzierte Marktbearbeitungsstrategien gegenüber dem Massenmarktkonzept klar im Vorteil sind.

Drews/Lamson, Market Entry into the USA, Heidelberg, 2016

Ralf Drews und Melissa Lamson beschreiben (teils durch eigenen Erfahrungen) die Schwierigkeiten, die durch das Fehlen interkultureller Kenntnisse beim Betreten des US Marktes aufkommen können.²⁷ Als Ursprung ihres Handelns in der Geschäftswelt sieht Drews die Geschichte der ersten Bürger der USA. Er vergleicht ihr heutiges Handeln an den US Märkten mit ihrem damaligen Handeln, als Europäer die Boote für eine Reise ins Unbekannte betraten. „Two people died and two people gave birth on the boat“.²⁸

Da in den Vereinigten Staaten kurze Abwicklungszeiten bevorzugt werden und der Markt extrem stark umkämpft ist, wird laut Drews die Zeit, die es benötigt, um Analysen zu erstellen, um datenbasierende, wissenschaftlich rationale Begründungen zu finden, häufig als Bedrohung gesehen.²⁹

²⁶ Kuhn, 2007, 151.

²⁷ Drews/Lamson, 2016, xi.

²⁸ Drews/Lamson, 2016, 4.

²⁹ Drews/Lamson, 2016, 4.

B. THEORIE

Der Begriff „Marketing“

Kotler definiert den Begriff Marketing wie folgt: *„Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert anbieten und miteinander austauschen.“*³⁰

Was ist eine Marketingstrategie?

*„Der strategische Plan definiert die Mission und die Ziele eines Unternehmens.“*³¹

Eine Marketingstrategie stellt die Logik, anhand welcher profitable Kundenbeziehungen geschaffen und Kundennutzen generiert werden sollen, dar. Durch Segmentierung und Zielgruppenbestimmung legt das Unternehmen fest, welche Kunden es bedient. Durch Differenzierung und Positionierung legt es fest, wie diese Bedienung von statten gehen soll. Das Unternehmen bestimmt die Größe des Marktes, segmentiert ihn und wählt die attraktivsten Segmente aus, um diese durch auf sie abgestimmte Betreuung zufriedenzustellen. Ein Marketing-Mix wird in weiterer Folge auf Basis der Marketingstrategie und den so genannten vier Ps (product, price, place, promotion) erstellt. Durch Analyse, Planung, Implementierung und Kontrolle sollen alle Veränderungen am Markt beobachtet werden, um gegebenenfalls zielgerichtet gegensteuern zu können.³²

Kundenorientierte Marketingstrategien

Um Kunden in einem wettbewerbsintensiven Umfeld an sich binden zu können, müssen sich Unternehmen auf ihre Kunden konzentrieren. Kunden haben Bedürfnisse und Wünsche, die erfüllt werden wollen. Ein Unternehmen muss diese Bedürfnisse und Wünsche zunächst identifizieren und analysieren, bevor es diese befriedigen kann. Außerdem soll

30 Kotler u.a., 2016, 38.

31 Kotler u.a., 2016, 121.

32 Kotler u.a., 2016, 122.

es dadurch einen höheren Nutzen für den Kunden generieren als die Konkurrenz es kann. Die Marketingabteilung eines Unternehmens muss also zu diesem Zweck eine sorgfältige Kundenanalyse durchführen. Die Größe des Marktes und seine Diversität macht es einem Unternehmen meist unmöglich, alle Kunden auf die gleiche Art zu bedienen. Viele unterschiedliche Kunden bedeuten viele unterschiedliche Bedürfnisse. Nach ihrer Attraktivität gereiht werden diese unterschiedlichen Segmente vom Unternehmen gewählt und bearbeitet.³³

³³ Kotler u.a., 2016, 122.

1 Analyse

1.1 Externe Analyse

In seinem Buch *Strategic Market Management* schreibt David A. Aaker, dass es für eine erfolgreiche externe Analyse wichtig sei, dass sie immer zielgerichtet und zweckgebunden erstellt wird, andernfalls bestünde die Gefahr, sich in einem endlosen Prozess des Beschreibens zu verlieren. Für jede Unternehmung gäbe es unendlich viel Material, das potentiell relevant erscheint. Klare Abgrenzungen und Disziplin seien daher unbedingt notwendig. Die Erkenntnisse und Ergebnisse der externen Analyse können direkten und indirekten Einfluss auf die zukünftige Marketingstrategie haben: Direkt, wenn es um strategische Entscheidungen geht, wo und wie man am Wettbewerb teilnehmen möchte. Indirekt, wenn es darum geht Trends, Möglichkeiten und Gefahren oder strategische Unsicherheiten zu identifizieren.³⁴ Aaker gliedert die externe Analyse wie folgt: Kundenanalyse, Marktanalyse, Umweltanalyse, Wettbewerbsanalyse.

1.1.1 Kundenanalyse

Nach David A. Aaker steht im Zusammenhang mit den meisten strategischen Marktplanungen die Kundenanalyse am Beginn einer umfassenden externen Analyse. Die Auseinandersetzung mit Segmentierung, Motiven und Motivationen sowie das Identifizieren und Verstehen unerfüllter Wünsche und Bedürfnisse bilden die Basis auf der Suche nach der "richtigen" Zielgruppe. Die Zielgruppe wiederum stelle die Grundlage für die Marktanalyse dar, die etwas später behandelt wird.³⁵

Segmentierung

Segmentierung ist das Aufgliedern des Marktes anhand von geografischen, demografischen, psychografischen und verhaltensorientierten Eigenschaften bis zur Entstehung

³⁴ Aaker, 2011, 21f.

³⁵ Aaker, 2011, 26.

homogener Segmente, welche jeweils durch eine eigene Strategie effizient bearbeitet werden können.³⁶

Laut David A. Aaker kann die Segmentierung der Schlüssel zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil sein. Außerdem, so meint er, solle sich eine Segmentierungsstrategie folgenden drei Fragen stellen:

- Kann ein wettbewerbsfähiges Angebot entwickelt und umgesetzt werden, das für das gezielte Segment attraktiv wird?
- Kann die Anziehungskraft des Angebots und die anschließende Beziehung zum Zielsegment beibehalten werden?
- Ist das aus dem Zielsegment resultierende Geschäft, angesichts der Investition, die erforderlich ist, lohnend, um ein Angebot zu entwickeln und zu vermarkten, das darauf zugeschnitten ist?³⁷

Philip Kotler gliedert seine Bewertungsmethode in fünf Komplexe: Messbarkeit, Zugänglichkeit, Bedeutung, Differenzierbarkeit und die Durchführbarkeit bzw. Umsetzbarkeit. So sollen Größe, Kaufkraft und Profile der Segmentmitglieder messbar sein (Messbarkeit). Die physische wie auch kommunikative Erreichbarkeit und somit die mögliche Bedienung der Segment muss gegeben sein (Zugänglichkeit). Mindestgrößen müssen gegeben sein, um Investitionen rechtfertigen zu können (Bedeutung). Segmente müssen eine begriffliche Unterscheidung aufweisen und eindeutige Unterschiede in ihrer Reaktionen auf Marketingmaßnahmen bzw. Marketingprogramme zeigen (Differenzierbarkeit). Segmente müssen in ihrer Zahl so groß wie nötig und so klein wie möglich sein. Eine zu hohe Zahl an Segmenten könnte die Umsetzung einer Strategie aufgrund von Kapazitätsgrenzen unmöglich machen (Durchführbarkeit/Umsetzbarkeit).³⁸ Bezogen auf den Detailgrad der Segmentierung und der darauf folgenden Bedienung des Marktes können folgenden Abstufungen beschrieben werden: Massenmarketing, Zielgruppenmarketing, Nischenmarketing, Mikromarketing, lokales Marketing und individuelles Marketing.

Massenmarketing

Es gibt keine unterschiedlichen Bedienungs-Konzeptionen. Diese Art des Marketings kann gewählt werden, wenn die identifizierten Unterschiede der Kunden klein und unbe-

³⁶ Kotler, 2016, 122.

³⁷ Aaker, 2011, 26.

³⁸ Kotler, 2016, 369.

deutend genug sind, um mit einem einzigen Marketingprogramm einen Großteil der kaufinteressierten Kunden anzusprechen. Nicht bediente Nischen überlässt man, aufgrund des zusätzlichen Kostenaufwands, der Konkurrenz oder bedient sie separat selbst.

Zielgruppenmarketing

In dieser Form des Marketings werden die unterschiedlichen identifizierten Käufergruppen isoliert betrachtet und gezielt bedient. Produkte, Dienstleistung oder auch die Kommunikations- oder Vertriebskanäle sind der jeweiligen Gruppe angepasst. Diese Art der Differenzierung sorgt, ob seiner größeren Durchdringung des Marktes, in der Regel für einen höheren Umsatz als die des undifferenzierten Massenmarketings. Als Nachteil müssen jedoch die üblicherweise höheren Kosten genannt werden.

Nischenmarketing

Hierbei ist das Anbieten von Produkten für enger definierte Untergruppen größerer Segmente gemeint. Das Spezialisieren auf Nischensegmente kann für kleine Unternehmen einen Vorteil bedeuten. Höhere Qualität oder spezieller Service können zum Konkurrenzvorteil führen. Nischenmärkte werden zumeist von Spezialanbietern beherrscht. In seltenen Fällen betreiben große Anbieter diese Form des Marketings.

Mikromarketing

Nach Massenmarketing stellt das Mikromarketing das andere Extrem dar, bei dem auf einzelne Bedürfnisse des Kunden eingegangen wird. Abwandlungen dieser Marketingform sind das lokale Marketing und das individuelle Marketing.

Lokales Marketing

Lokales Marketing ist eine Mischform aus Zielgruppen- und Massenmarketing. Dabei wird auf die demographischen und die im Lebensstil begründeten Unterschiede einer Region oder einer Stadt Rücksicht genommen. Als Nachteil sind auch hier die erhöhten Kosten durch die Schmälerung des Massenmarketing-Vorteils zu nennen. Bei sehr unterschiedlichem Angebot – bezogen auf die Region, die Stadt oder den Stadtteil – kann es zu einer Verwässerung des Produkts- oder Unternehmensimage kommen.

Individuelles Marketing

Hierbei wird auf jeden einzelnen Kunden individuell eingegangen. Marketingprogramm wie auch das Produkt werden auf Bedürfnisse und Präferenzen des jeweiligen Kunden abgestimmt. Diese durch das Aufkommen des Massenmarketings beinahe vollständig

verdrängte Form des Marketings, erlebt – durch neue Technologien in der Kommunikation oder auch der Herstellung – gerade ihre zweite Blüte. Man spricht auch vom „Customized-Marketing“ oder „One-to-One-Marketing“.³⁹

Bedürfnisse, Wünsche und Motivationen

Bedürfnisse

Bedürfnisse sind durch Mängel entstandene Zustände von Menschen. Neben den einfachen physischen Grundbedürfnissen gibt es soziale Bedürfnisse und individuelle Bedürfnisse, wobei der Mensch grundsätzlich dazu neigt, diese zu befriedigen.⁴⁰

Altendorfer und Hilmer unterscheidet drei Arten von Bedürfnissen:

- 1) Existenzbedürfnisse / primäre Bedürfnisse – diese Bedürfnisse sind lebensnotwendig und müssen vor allen anderen gestillt werden. Beispiele dafür sind Behausung, Bekleidung und Nahrung.
- 2) Grundbedürfnisse – diese Bedürfnisse ergeben sich aus dem sozialen Umfeld und dem allgemeinen Lebensstandard des Menschen. Sie können sich als das Streben nach Kultur, Bildung, Sport, Reisen oder ähnliches zeigen.
- 3) Luxusbedürfnisse – Diese meist nur von Personen höheren Einkommens finanzierbare Bedürfnisse zeigen sich beispielsweise in Form von Gütern wie Zweitwohnsitzen, luxuriösen Fahrzeugen, Schmuck, etc.

Die Einordnung von Gütern und Dienstleistungen in Grund- oder Luxusbedürfnisse ist subjektiv und kann sich je nach Norm der Gesellschaft unterscheiden. Während Existenzbedürfnisse, wie bereits erwähnt, aus einer Lebensnotwendigkeit heraus gestillt werden müssen, steht das Befriedigen von Grundbedürfnisse und Luxusbedürfnisse dem Menschen, in Abhängigkeit seiner Mittel sowie seinen persönlichen Wertevorstellungen, frei zur Wahl. Die Befriedigung einzelner Bedürfnisse kann außerdem zu weiteren Bedürfnissen führen. Hierbei spricht man von komplementären Bedürfnissen.

³⁹ Kotler u.a., 2016, 371ff.

⁴⁰ Kotler u.a., 2016, 42.

Als weitere Unterscheidung können Individual- sowie Kollektivbedürfnisse genannt werden. Während Individualbedürfnisse von der Entscheidung einer einzelnen Person abhängen, können Kollektivbedürfnisse nur von der Entscheidung einer Gemeinschaft wie zum Beispiel einem Staat befriedigt werden ⁴¹

Wünsche

Wünsche sind eine Form der Bedürfnisse, die ein Mensch hat. Je nach seiner Herkunft, Kultur, seiner Situation und dem entsprechenden Bedürfnis, unterscheiden sich die Auswüchse des Wunschs. Wünsche sind der individuelle Ausdruck des Bedürfnisses eines Menschen. ⁴²

„Wünsche und Bedürfnisse von Kunden bilden den Ausgangspunkt der Unternehmensaktivitäten.“ ⁴³

Motivationen

Erreicht das Bedürfnis eines Menschen einen bestimmten Grad an Intensität, entwickelt dieser den Antrieb, sein Bedürfnis zu befriedigen. ⁴⁴ Das Handeln einer Person entsteht aus der Motivation heraus, ein Bedürfnis zu befriedigen. Die Art und Weise des Handelns ist je nach Person und der von der Person wahrgenommenen Situation verschieden. ⁴⁵

Adoption von Produkten

Um die Diffusion des Produkts durch den Markt und in Folge raschen Erfolg des Produktes am jeweiligen Markt zu erreichen, muss eine frühzeitige Adoption durch die Nachfrager erfolgen. Adoption stellt nicht nur den physischen Kauf des Produktes dar, vielmehr bedeutet sie die Entscheidung diese Innovation nach eingehender Prüfung in der Zukunft zu nutzen. Als vollständig adoptiert bezeichnet man ein Produkt das durch den Nutzer zur Gänze akzeptieren und genutzt wird. ⁴⁶ Nach Roger stellt dies einen Prozess

⁴¹ Altendorfer/Hilmer, 2006, 21f.

⁴² Kotler u.a., 2016, 42.

⁴³ Altendorfer/Hilmer, 2006, 324.

⁴⁴ Kotler u.a., 2016, 279.

⁴⁵ Kotler u.a., 2016, 281.

⁴⁶ Rogers, 1962, 20.

in fünf Stufen dar: *Interest*, *evaluation*, *mental trial*, *trial*, und *adoption*, wobei der physische Kauf frühestens nach der *mental trial*-Phase eintritt.⁴⁷ Der Zeitpunkt der Adoption gliedert Nachfrager in fünf Gruppen: 1. die Innovatoren, 2. die frühen Adopter, 3. die frühe Mehrheit, 4. die späte Mehrheit und 5. die Nachzügler.⁴⁸

Die Adoption des Produkts kann jedoch durch verschiedene Faktoren gebremst wie auch beschleunigt werden. Laut Gatignon und Robertson können diese in folgende drei Hauptgruppen gegliedert werden: die Produkt bezogenen, die Nachfrager bezogenen und die Umfeld bezogenen Einflussfaktoren.⁴⁹

Unter den Produkt bezogenen Einflussfaktoren versteht man insbesondere Neuproduktattribute: Die Literatur spricht hierbei von einem relativem Vorteil gegenüber Konkurrenzprodukten, der Kompatibilität, welche sich im allgemeinen das Übereinstimmen des Wertes und den früheren Erfahrungen des Nachfragers bezieht, der Komplexität des Produkts, der Erprobbarkeit auf limitierter Basis sowie der Kommunizierbarkeit von Wirkung und Eigenschaft des Produkts.⁵⁰ Diese fünf Eigenschaften wirken auf den Nachfrager des Produktes über das Risiko, welches er bezüglich des neuen Produktes empfindet, ein.

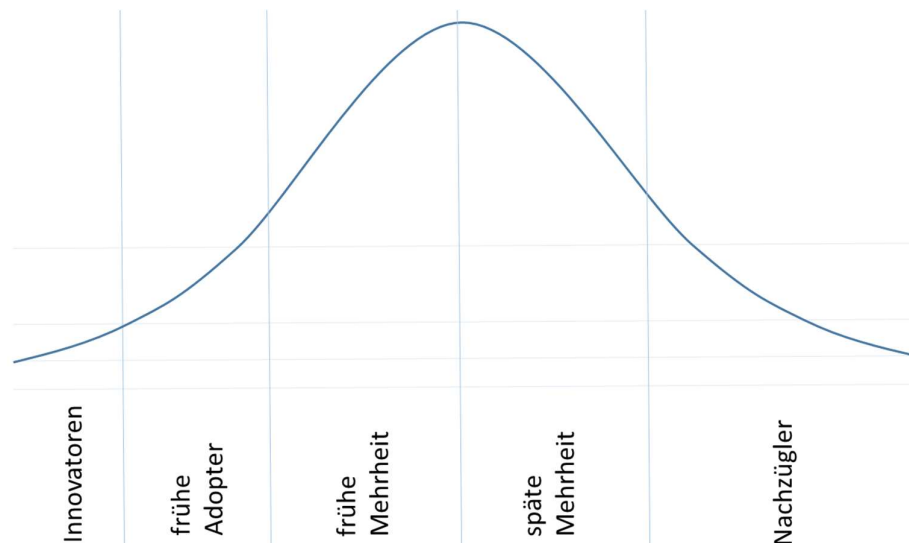


Abbildung 1: Adoptionskurve

47 Rogers, 1962, 81ff.

48 Rogers, 1983, 246.

49 Gatignon/Robertson, 1985, 849ff.

50 Rogers, 1962, 124ff.

1.1.2 Marktanalyse

Markt

Kotler definiert den Begriff Markt wie folgt: „*Ein Markt besteht aus allen potentiellen und tatsächlichen Kunden mit einem bestimmten Bedürfnis oder Wunsch, die willens und fähig sind, diesen durch einen Austauschprozess zu befriedigen. So hängt die Größe eines Marktes von der Anzahl der Personen ab, die dieses Bedürfnis besitzen und die Mittel und den Willen haben, um an dem Austausch teilzunehmen.*“⁵¹ Im Zuge der Entwicklung einer kundenorientierten Marketingstrategie würde Kotler seinen Prozess mit der Segmentierung des Marktes beginnen.⁵² Dimler hingegen beginnt mit der Abgrenzung des Marktes, um ihn auf den relevanten Teil herunter zu brechen, bevor er zur Segmentierung übergeht.

Abgrenzung des relevanten Marktes nach Dimler

Um eine erfolgreiche Marktbearbeitung möglich zu machen, müssen relevante Teile des Marktes abgegrenzt werden. Ein Unternehmen muss sich erst über den Markt, in dem es tätig ist, bewusst werden und ihn identifizieren. Der abgegrenzte Teil stellt die Basis für alle weiteren externen Analysen dar und darf weder zu weit noch zu eng definiert werden. Eine zu weite Abgrenzung kann zur Folge haben, dass zu heterogene Teilmärkte zusammengefasst werden und eine effektive Bearbeitung mit nur einer Strategie nicht möglich ist. Wird jedoch zu eng abgegrenzt, läuft man Gefahr, wichtige Einflussfaktoren sowie relevante Entwicklungen zu übersehen. Die Wahl einer falschen Strategie könnte die Folge sein.

Das Verwenden einer produktbezogenen Definition führt zur Verbindung aller technisch-funktionalen Produkte zu einem Markt. Hier wird auch von einem *Inside-out-Ansatz* gesprochen. Ein eng abgegrenzter Markt mit zumeist wenigen Teilnehmern wäre somit definiert. Nicht bedacht wird hierbei jedoch die Perspektive der Kunden. Unbemerkt könnten so Ersatzprodukte, welche den Kundenwunsch auf alternative Weise bedienen, den Markt betreten und das eigene Unternehmen völlig unvorbereitet vor eine neue

⁵¹ Kotler u.a., 2016, 49.

⁵² Kotler u.a., 2016, 122.

Wettbewerbs- und Marktsituation stellen. Die in der Literatur als *Outside-in-Ansatz* bezeichnete Methode, welche sich aus der Perspektive der Nachfrager über die Kundenbedürfnisse an die Abgrenzung des Marktes herantastet, kann alternativ herangezogen werden und mag zielführender sein. Aus der Sicht des Kunden als Ersatz empfundene Produkte können somit erkannt und berücksichtigt werden. Weitere mögliche Kriterien zur Abgrenzung des Marktes – in Abhängigkeit des Unternehmens – sind neben Produkten und Dienstleistungen auch Kundengruppen, Vertriebswege, Technologien etc. Für den Fall neu auftretender Technologien müssen diese Analysen, durch regelmäßige Überprüfung, aktuell gehalten werden. Eine Orientierung an Branchendefinitionen und deren oft weit akzeptierte Marktabgrenzung sollte deshalb immer hinterfragt werden. Die soweit durch die Marktabgrenzung mögliche Definition von strategischen Geschäftsfeldern stellt den Markt oder auch den Teilmarkt des Unternehmens dar. Die Komplexität der Makroumwelt wurde somit auf den relevanten Teil reduziert. Das Einordnen des identifizierten Marktes in möglichst homogene Segmente folgt in der Marktsegmentierung, deren Ziel im Herunterbrechen des Marktes liegt, bis die Möglichkeit der effizienten Bearbeitung durch spezifische Strategien besteht.⁵³

Wahl des Zielmarkts

Segmentierte Märkte müssen bewertet werden, bevor ein Unternehmen beginnen kann, diese zu bearbeiten. Ein Unternehmen muss sich die Frage stellen, ob und ab wann ein Marktsegment attraktiv ist und ob das Unternehmen eine wettbewerbsfähige und angemessene Bedienung dieses Segments gewährleisten kann. Segmente sind also auf ihre Eignung und Attraktivität zu prüfen. Aktuelle und zukünftige Aspekte sollten in die Bewertung mit einbezogen werden. Die aktuelle Größe, aber auch das zu erwartende Wachstum wie auch seine Struktur müssen zu den Zielen und den Ressourcen des Unternehmens passen.⁵⁴ Obwohl Marktanalysen inhaltlich stark variieren und abhängig vom zu untersuchenden Markt oder Sub-Markt in Art und Weise voneinander abweichen können, sollten sie immer auf die Identifizierung der Möglichkeiten, der Gefahren und Unsicherheiten gerichtet sein. Auftauchende Sub-Märkte sollten ebenso Beachtung finden wie Trends und Entwicklungen. Größe und Wachstum von Markt und Sub-Markt wie

⁵³ Dimler, 2016, 70f.

⁵⁴ Kotler u.a., 2016, 369.

auch deren Profitabilität und Kostenstrukturen sowie auch die eigenen Key Success Faktoren müssen betrachtet und beurteilt werden.⁵⁵ Neben der Auswahl von Zielsegmenten nach Kriterien, die den positiven Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens in den Vordergrund stellen, ist die soziale Verantwortung des Unternehmens eine weitere Komponente, die es zu beachten gilt. So kann Zielgruppenmarketing, welches speziell auf sozial schwache Gruppen gerichtet ist, eine Menge Spannungen bergen. Auch das Vermarkten von Produkten, die als potentiell ungesund gelten oder aus anderen Gründen als zweifelhaft einzustufen wären, sorgt für viel Diskussionspotential und bringt Produktmarketing allgemein in Verruf – besonders dann, wenn Unternehmen mit ihren Marketingstrategien Kinder und Jugendliche direkt ansprechen. Als Beispiel kann die Vermarktung von Zigaretten, Alkohol oder auch von Fast Food genannt werden.⁵⁶

1.1.3 Umweltanalyse

At Da sich Unternehmen in einem Umfeld des ständigen Wandels bewegen, müssen auch sie in der Lage sein, sich ständig zu wandeln. Ein Unternehmen ist nur erfolgreich, wenn es die Bedürfnisse und die Wünsche des Marktes, also ihrer potentiellen Konsumenten, versteht und Produkte nach den Bedingungen des gegebenen Umfelds anbieten kann. Durch gezielte Analyse müssen die Bedingungen des Umfeldes identifiziert und analysiert werden. Identifizierte Bedingungen und Trends können Chancen wie auch Risiken für ein Unternehmen bedeuten. Sie müssen ständig beobachtet werden, da diese sich außerhalb der Marketingfunktionen befindenden Kräfte die Fähigkeiten des Managements beeinflussen können. Das Umfeld, in dem sich Unternehmen bewegen, kann in ein Mikro-Umfeld und ein Makro-Umfeld eingeteilt werden.⁵⁷

Das Mikro-Umfeld

Das Mikro-Umfeld beschreibt das engere Umfeld des Unternehmens. Alle unternehmensinternen Teilbereiche wie auch Partner, Kunden und Wettbewerber sind darin zu finden.

⁵⁵ Aaker, 2011, 60.

⁵⁶ Kotler u.a., 2016, 377.

⁵⁷ Kotler u.a., 2016, 142.

Das Unternehmen, intern

Hier wirken Kräfte durch die gute oder weniger gute Zusammenarbeit unter den Teilbereichen des Unternehmens. Die vom Management angeordneten Ziele bedürfen meist der Mitarbeit aller im Unternehmen befindlichen Bereiche, bis diese umgesetzt werden können (Geschäftsleitung, Finanzbereich, Forschung und Entwicklung, Einkauf, Produktion, Rechnungswesen und Controlling). Der Einfluss der einzelnen Abteilungen zieht sich also ausgehend von der durch das Marketing definierten Maßnahmen von der strategischen Planung über die Umsetzung bis hin zur Kontrolle dieser.

Der Lieferanten

Die Zuverlässigkeit dieses wichtigen Bindegliedes in der Wertschöpfungskette muss gewährleistet werden. Lieferengpässe, Qualitätsprobleme oder Streiks können die Produktion, die Qualität des Produkts oder auch den Preis beeinträchtigen und somit die Kundenzufriedenheit und in weiterer Folge die gewünschte langfristige Kundenbindung ernsthaft gefährden.

Die Marketingmittler

Hierbei sind alle Akteure gemeint, die bei der Bereitstellung der Werbung, den Versand der Produkte, der Abwicklung der Zahlungen in Aktion treten. Auch Händler und Großhändler zählen zu dieser Gruppe. Der Handel muss insbesondere aufgrund seiner Marktmacht und oft Preis bestimmenden Wirkung erwähnt werden. Durch den vollzogenen Wechsel, weg von den kleinen Familienunternehmen, hin zu den Großhändlern und Versandhäusern, hat sich auch auf den Erfolg verschiedener Marken ausgewirkt. Logistikunternehmen sind mit ihren Aufgaben des Transports und der Lagerung ein wichtiger Kostenfaktor. Die zunehmende Bedeutung des Online-Versandhandels und den damit verbundenen Direktlieferungen hat zu einer möglichen Wahrnehmungsverschiebung beim Kunden geführt. Oft wird das Produkt mit dem Service und der Freundlichkeit der Lieferanten verbunden. Benötigt ein Unternehmen Hilfe bei Marktforschung, der richtigen Werbung oder bei der Auswahl der richtigen Zielmärkte, ist es auf qualitativ hochwertige und kreative Dienstleistungsunternehmen angewiesen.

Der Einfluss von Finanzinstitutionen wie Banken, Finanz- wie auch Leasing-Gesellschaften und Versicherungen beginnt bereits bei der Entwicklung des Produkts und deren Finanzierung und zieht sich durch bis zum Kauf des Produkts durch den Kunden mit Hilfe eines Kredits. Nahezu jedes Mitglied des Wertschöpfungsprozesses kann ihrem

Einfluss unterliegen und somit sollte ihnen und dem Verhältnis zu ihnen eine große Bedeutung zugemessen werden.

Kunden und Märkte

Dem Kunden aber ist die größte Bedeutung im gesamten Mikro-Umfeld zuzuschreiben. Alle Maßnahmen drehen sich im weiteren Sinne um ihn und die Befriedigung seiner Bedürfnisse. Eine lang anhaltende Beziehung soll generiert werden.

Nach Kotler können folgende fünf bzw. sechs Marktarten genannt werden: 1. Der Endverbraucher-Markt; er bestehend aus Personen und Haushalten. 2. Der Industriegüter-Markt; erworbene Güter oder Dienstleistungen fließen in eine weiter Produkterzeugung ein. 3. Der Handelsmarkt; hier werden Produkte gekauft und weiterverkauft. 4. Märkte öffentlicher Institutionen; hier werden Güter zur Betreuung ihrer Klienten (Schüler, Kranke Alte, etc.) gekauft. 5. staatliche Nachfrager-Märkte; alle dem Staat dienlichen Produkte zur Schaffung oder Aufrechterhaltung seiner Infrastruktur und Dienste werden hier erworben. 6. internationale Märkte; das sind alle fünf bisher aufgezählten Marktarten, welche in anderen Ländern liegen. Jeder Markt muss mit einem abgestimmten Marketingplan versehen werden.

Die Konkurrenz

Um Kunden zu gewinnen, muss sich ein Unternehmen nicht nur den Bedürfnissen der Kunden annehmen, sondern auch einen Konkurrenzvorteil generieren. Um Vorteile gegenüber der Konkurrenz generieren zu können, muss die Konkurrenz erst studiert und analysiert werden.

Die Öffentlichkeit

Kotler unterteilt diesen Akteur in weiter sechs Untergruppen: 1. Der Finanzsektor hat Einfluss auf die Geldmittelbeschaffung. 2. Medien: Zeitung, Magazine, Radio und Fernsehen gehören zu den Übermittlern von Nachrichten und Informationen aller Art. 3. Der Staat; Auflagen müssen befolgt werden. 4. Bürgerinitiativen; Neigungsgruppen oder Gruppierungen aller Art (Umwelt, Sicherheit, etc.) wirken oft meinungsbildend und sollten von der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit regelmäßig und vorab informiert werden. Um lokalen Interessensgruppen Frage und Antwort zu stehen, stellen große Unterneh-

men oft einen eigens beauftragten Mitarbeiter an. Auch Anrainer und kommunale Vereine gilt es zu beachten. 5. Allgemeine Öffentlichkeit; Öffentlichkeitsarbeit prägt das Bild des Unternehmens in den Köpfen der allgemeinen Öffentlichkeit. 6. Unternehmensinterne Öffentlichkeit; Betriebsrat, Mitarbeiter, leitende Manager und Geschäftsleitungen können zum Beispiel über Mitarbeiterzeitschriften oder Newsletter informiert und motiviert werden.⁵⁸

Das Makro-Umfeld

Das Makro-Umfeld beschreibt die Kräfte außerhalb des Unternehmens, welche jedoch mit dessen Unternehmung verbunden sind. Neben demografischen, technologischen und ökonomischen Entwicklungen befinden sich auch Kräfte wie die Wirtschaftspolitik des jeweiligen Landes, in dem ein Unternehmen tätig ist, dessen Natur und Umwelt sowie seine Politik und Kultur unter den beeinflussenden Faktoren, die es innerhalb des Makro-Umfeldes zu beachten gilt.⁵⁹

Demografische Entwicklung

„Unter Demografie versteht man“, so Kotler, „die Untersuchung der Bevölkerung anhand der statistischen Dimensionen Größe, Bevölkerungsdichte, Verteilung im Raum, Alter, Geschlecht, Zugehörigkeit zu einer ethnischen Gruppe, berufliche Tätigkeit, und weitere geeignete Merkmale.“⁶⁰

- Bevölkerungswachstum, Lebenserwartung, Altersstruktur, Geburtenrate

Der Fakt, dass unterschiedliche Menschen und Gruppierungen nach bestimmten Kriterien zusammengefügt, Märkte darstellen, verdeutlicht die Wichtigkeit der demografischen Untersuchung der Bevölkerung für das Marketing. Die durch die Analyse einer Region oder eines abgegrenzten Gebietes erhaltenen Größen müssen erst entsprechend interpretiert werden, um sie zu wichtigen Faktoren für Entscheidungsprozesse erheben zu können. Wachstumstrends können potentielle Absatzgebiete aufzeigen, aber auch die örtliche Verlagerung des Fokus erwirken. Das Bevölkerungswachstum ist auf Basis vorliegender Daten sehr gut abschätzbar. Heute stellen sechs Länder bereits

58 Kotler u.a., 2016, 150ff.

59 Kotler u.a., 2016, 149.

60 Kotler u.a., 2016, 156.

die Hälfte des gesamten Wachstums der Weltbevölkerung dar. Der Spitzenreiter Indien ist dicht gefolgt von China, Pakistan, Bangladesch, Nigeria und den USA. Ohne einer weiteren Untersuchung der statistischen Zahlen könnte man annehmen, dass hohe Geburtenraten für den rasanten Anstieg verantwortlich sind. Tatsächlich jedoch ist die steigende Lebenserwartung der Bevölkerung ausschlaggebend. Das Bevölkerungswachstum und die zunehmende Alterung stellen für Marketingexperten neue noch nicht vollständig durchdrungene Märkte dar. Mit der Bevölkerung wachsen auch die zu befriedigenden Bedürfnisse. Die gleichzeitige Alterung der Bevölkerung lässt auf die Nachfrage auf neue speziell für Gruppen bzw. Personen höheren Alters entwickelte Produkte schließen. Geänderte Bedürfnisse wie auch staatliche Regulierungen haben für eine Abnahme der Anzahl der geborenen Kinder pro Frau geführt. Auch werden Paare in einem höheren Alter zum ersten Mal Eltern als noch vor einigen Jahren. Trends wie diese führen zu einem völlig veränderten Konsumverhalten. Eltern von Einzelkindern welche, durch ihr höheres Alter und ihre Einkünfte aus höheren Positionen, finanziell bereits gefestigt sind, beschenken ihr Kind z. B. anders, als es sehr junge, unbeschäftigte Eltern von vier Kindern tun würden. Im Allgemeinen ist eine Verschiebung der Altersstrukturen zu beobachten, mit der sich auch das durchschnittliche Alter der Bevölkerung erhöht.⁶¹

- Bildungsniveau, Wertestruktur, Individualität

Auch das Bildungsniveau einer analysierten Region oder einer lokalen Gruppe kann Aufschluss über Bedürfnisse und Wünsche geben. Im Allgemeinen sind durch Effekte wie der zunehmenden Emanzipation der Gesellschaft und der Auflösung traditioneller Familienstrukturen Verschiebungen des Bildungsniveaus und der Wertvorstellungen innerhalb von Familien oder, im weiteren Sinne, innerhalb von Regionen wie einer Großstadt zu beobachten. Dieser Wandel des Umfeldes zieht einen Wandel der zu befriedigenden Kundengruppen mit sich. Zu- und Abwanderung sorgen seit jeher für eine stetige Durchmischung der Gesellschaft durch verschiedene Kulturen und ethnische Gruppen. Die ursprüngliche Annahme der Vermischung dieser und der Entstehung neuer Mischformen von Bevölkerungsgruppen, insbesondere in Ballungszentren des Austausches wie den USA, ist jedoch, laut Kotler, nicht eingetreten. Vielmehr habe sich ein großes Ganzes mit nebeneinander lebenden Individuen und Gruppen gebildet. Als Extrem-Beispiel gelten die USA. Chancen vermittelnde Faktoren wie die gemeinsame Währung über das gesamte Land hinweg, die Gemeinsamkeit der Bevölkerung in Bezug auf deren „Neuanfang“, die Größe der Bevölkerung und die im weltweiten Vergleich relativ hohe durchschnittliche Kaufkraft pro Kopf erzeugen eine Anziehungskraft, die wiederum von

61 Kotler u.a., 2016, 156f.

Faktoren der Unsicherheit wie der starken Inkonsistenz der Bevölkerung durch ethnischen Durchmischung und kulturelle und religiöse Unterschiede gedämpft wird. Diese Vielfalt macht es unmöglich, den Durchschnittsamerikaner als Kunden auszumachen.⁶²

Der Wandel der Generationen

Ob Baby Boomer, Generation X oder Millennials, jede Generation bringt ihre individuellen Eigenheiten in Form von Wünschen und Bedürfnissen mit sich.

- Baby Boomer

Zwischen 1946 und 1964 geboren befinden sich viele Baby Boomer bereits im Ruhestand oder in ihren letzten Berufsjahren. Mit ihrem Alter und ihren Berufsjahren ist auch ihr Einkommen und somit ihre Kaufkraft gestiegen. Es handelt sich nicht mehr um die größte Fokusgruppe der Marketingabteilungen, jedoch ob ihrer Interessen und ihrer finanziellen Stärke um eine sehr beliebte. Als ewig jung Gebliebene fühlt sich diese Gruppe laut einer Studie im Schnitt um 12 Jahre jünger, als sie tatsächlich ist und zeigt sich dementsprechend aktiv. Immobilien und Finanzberatungen, Reisen und Unterhaltung, Sport- und Freizeitprodukte sind neben vielen anderen Produktkategorien bei den Baby Boomers sehr beliebt.

- Generation X

Zwischen den Jahren 1965 und 1976 geboren hat diese Generationengruppe, durch ihr Alter und ihre Kaufkraft, das aktuell höchste Potential, stellt somit die Kernzielgruppe dar und wird deshalb von den Marketingabteilungen besonders gerne bedient. Ihre Besonderheit sind ihre gemeinsamen Erfahrungen. Diese war die erste Generation, die ihre eigenen Hausschlüssel bekommen hat, da ihre beiden Elternteile bei der Arbeit waren, als sie von der Schule nachhause kamen. Die vormals als MTV-Generation bezeichnete Gruppe hat sich mittlerweile in den Führungsebenen der Firmenzentralen eingefunden und löst die Generation der Baby Boomer langsam ab. Ihr Fokus liegt sehr stark auf ihrer Familie. Konsum wird eher kritisch gesehen und sehr stark abgewogen. Im Allgemeinen legt sie auf Erfahrungen einen größeren Wert als auf materiales Gut. Qualität wird der Masse vorgezogen.

- Millennials

⁶² Kotler u.a., 2016, 159f.

Zwischen den Jahren 1977 und 2000 geboren, stellt diese Generationengruppe die größte dar. Eine wahre Überschwemmung an Marketingbotschaften bricht über diese Generation herein. Geprägt von der Technik der letzten Jahre prägt sie nun umgekehrt den Markt der Technik. Durch ihr Aufwachsen mit Technik ist ihnen der Umgang damit nicht nur geläufig, er stellt eine Selbstverständlichkeit in ihrem Alltag dar. Ihre Gewandtheit im Umgang mit dem Internet zeigt eine Studie, die davon spricht, dass 91% aller Millennials im Netzwerk aktiv sind. Eine weitere Studie stellt fest, dass rund 77% in sozialen Online-Netzwerken tätig sind. Die Attraktivität dieser Generationengruppe zeigt sich an der Vielzahl der an sie gerichteten Botschaften, die sie, anders als die Generationen vor ihnen, aktiv selbst suchen und einholen. Eine Kommunikation auf Augenhöhe mit den Marketingabteilungen kann festgestellt werden.

Diese Art der Abgrenzung darf aber nicht zu streng gesehen werden, da oft weitere Unterkategorien der Generationengruppen nötig sind, um Bedürfnisse der Gruppe kategorisieren zu können. Die Segmentierung nach Lebensstilen kann weitaus hilfreicher oder zumindest eine gute Ergänzung sein.⁶³

Volkswirtschaftliche Rahmendaten

- Einkommensverteilung, Kaufkraft

Eine, durch die Veränderung von Technologie und Kommunikation erwirkte, Verschiebung des Gleichgewichts der Weltwirtschaft und das somit einher gehende Erstarken des pazifisches Beckens rund um Taiwan, Malaysia, Thailand, Indonesien und Singapur führt auch zur Erhöhung des Pro-Kopf-Einkommens und zur Veränderung der Kaufkraft der Bevölkerung. Verglichen mit dem westlichen Wirtschaftswachstum von rund 2% sprach man im pazifischen Becken, noch kurz vor der asiatischen Finanzkrise 2008, von bis zu 7%. Die Attraktivität dieser Märkte ist ebenso wie die Gefahren, die diese durch ihre starken Schwankungen mit sich bringen, ein großes Thema für alle westlichen Marketingabteilungen. Mit der schwankenden Wirtschaft verändern sich sowohl das Einkommen als auch die Einkommensverteilung. Angebote von Produkten und Services müssen sich neuen Gegebenheiten schnell anpassen und Unternehmen müssen rasch und flexibel reagieren.⁶⁴

⁶³ Kotler u.a., 2016, 160ff.

⁶⁴ Kotler u.a., 2016, 162.

- Haushaltseinkommen, Kaufkraft

Ernährung, Wohnen und Verkehrsmittel machen meist den größten Teil der Haushaltsausgaben aus und orientieren sich in ihrer Form und Zusammensetzung am ehesten an der Höhe des Haushaltseinkommens. Ein durch viele Untersuchungen bestätigtes Gesetz der Volkswirtschaft wurde von Ernst Engel beschrieben.⁶⁵ Das Engel'sche Gesetz besagt, dass mit steigendem Einkommen eine Verlagerung der Schwerpunkte eintrete. Es wird gleich viel für Wohnen, jedoch weniger für Nahrung und mehr für alles andere, wie auch fürs Sparen, ausgegeben. Alle Änderungen von ökonomischen Größen wie die von Einkünften, Sparzinsen und Lebenserhaltungskosten⁶⁶ haben laut Kotler bedeutende Auswirkungen auf die Märkte.⁶⁷

Umwelt und Ressourcen

Unternehmen und deren Marketing werden durch Trends beeinflusst. Laut Kotler gibt es in Bezug auf die Umwelt und seine Ressourcen vier zu beachtenden Trends: 1. die Verknappung der natürlichen Ressourcen, 2. die steigenden Energiekosten, 3. die zunehmende Umweltverschmutzung und 4. die umweltpolitischen Interventionen staatlicher und überstaatlicher Institutionen.⁶⁸

- Verknappung natürlicher Ressourcen

Ressourcen wie Luft und Wasser sind allseits benötigte Güter und scheinen unerschöpflich. Doch immer wieder erreichen uns Konsumenten Nachrichten von Dürren, Wasserverschmutzungen und starken Luftverschmutzungen. Nahrungsmittel oder Wälder stellen nachwachsende Ressourcen dar, deren Einsatz jedoch überlegt von staten gehen muss. Ihr Vorteil liegt aber schon in der Bezeichnung: sie sind nachwachsend. Nicht nachwachsende Rohstoffe wie Erdöl, Kohle und andere durch Abbau zu gewinnenden Rohstoffe werden immer knapper und verlangen – auf lange Sicht gesehen – nach Ersatz. Die Abhängigkeit der Produktpalette eines Unternehmens von Rohstoffen hat demnach großen Einfluss auf den Preis wie auch auf das Image des Unternehmens.

⁶⁵ Kotler u.a., 2016, 163.

⁶⁶ Engel, 1857.

⁶⁷ Kotler u.a., 2016, 163.

⁶⁸ Kotler u.a., 2016, 163.

- Steigende Energiekosten

Direkt zusammen mit immer knapper werdenden Rohstoffen und dem Verlangen nach Ersatz hängen die Energiekosten. Energiekosten sind somit ebenfalls ein wichtiger Faktor bei der Preisgestaltung von Produkten. Neue Technologien, welche Erdöl und Kohle in der Energieerzeugung ablösen, wie auch Technologien, welche für das Einsparen von Energie sorgen, sind mittlerweile wichtige Industriezweige geworden und erfreuen sich auch bei Kunden immer größerer Beliebtheit.

- Umweltverschmutzung

Der durch die Produktion oder durch die Produkte selbst hervorgerufene Schaden an der Umwelt ist ein weit diskutiertes Thema. Die zur Erzeugung benötigte Energie kann starke Emissionen verursachen, Abfall aus der Produktion oder verwendeter Materialien können nicht biologisch abbaubar sein, der durch den Massenkonsum verursachte zusätzliche Transport verursacht Luftverschmutzung – diese sind nur wenige der viel diskutierten Themen dieser Zeit. Das Verhindern und Verringern von Schäden an der Umwelt und das Einhalten von Gesetzen und Regulierungen kosten Unternehmen weltweit beträchtliche Summen. Am Ende muss der Kunde selbst abwägen und entscheiden, welches Produkt er unterstützt. Denn noch kosten moderne, umweltfreundliche Produkte meist beträchtlich mehr und stehen häufig den bisher verwendeten Produkten in ihrer Leistung nach. Langfristig jedoch ist ein Umdenken zu Gunsten der Umwelt anzustreben.

- Staatliche Intervention

Unterschiedliche Regulierungen, Verbote und Anlass bezogene Subventionen der Staaten sorgen für unterschiedliche Markteinflüsse. Während wohlhabende Staaten sich oftmals auf den Umweltschutz konzentrieren und bereits auch Industriezweige daraus generieren konnten, steht der Umweltschutz bei ärmeren Ländern meist nicht an erster Stelle und wird eher als Einschränkung und Last angesehen. Große Nationen haben ob ihrer Größe oftmals das Problem, die Geldmittel für einen vollkommenen Umschwung zur umweltfreundlichen Energieerzeugung aufzutreiben. In ärmeren Ländern kann in manchen Fällen gar ein Scheitern bei der Umstellung aufgrund des fehlenden politischen Willens festgestellt werden.⁶⁹

69 Kotler u.a., 2016, 163-169.

Technologisches Umfeld

Technologietrends bedürfen einer ständigen Beobachtung, da sie den Markt und seine Bedürfnisse formen und beeinflussen. Laut Kotler ist das technologische Umfeld die „vielleicht wichtigste Kraft, die unsere Zukunft formt und gestaltet“. ⁷⁰

- Geschwindigkeit des Fortschritts

Kotler versucht hier anhand des Beispiels der Schreibmaschinen die Kurzlebigkeit von Technologien aufzuzeigen. Die erste rein mechanische Version der Schreibmaschine hielt sich etwa 25 Jahre am Markt und dominierte diesen, bis sie von der elektromechanischen mit einem Lebenszyklus von nur noch 15 Jahren abgelöst wurden. Elektronische Modelle konnten sich nur noch sieben Jahre am Markt halten, bis dann Mikroprozessor gesteuerte Versionen nach fünf Jahren dem Computer Platz machen mussten. Außer den immer kürzer werdenden Lebenszyklen ist auch die zunehmende Komplexität der Technologien anzumerken. War es noch vor hundert Jahren einem einzelnen Techniker möglich, eine neue Technologie zu entwickeln und auf den Markt zu bringen, so sind es heutzutage ganze Abteilungen, die Forschung und Entwicklung betreiben und in enger Abstimmung mit Marktforschern arbeiten. Schon häufig mussten Marktführer ihren Platz an der Spitze räumen, da ihre Reaktion auf neue Technologien zu lange dauerte. Zunehmend stehen Unternehmen unter Druck, weil das drohende Ende durch das Verschlafen von Trends im Gegensatz zu den hohen Kosten von Forschung und Entwicklung (F&E) steht. ⁷¹

- F&E: Kapitalbedarf und Innovationsschritte

Je komplexer die Technologien der Branche sind, in der sich ein Unternehmen betätigt, desto höher sind die Kosten für Forschung und Entwicklung. Da die Kosten von F&E meist ein Fokussieren auf bestimmte, wenige Technologien verlangt, ist es mittlerweile üblich, sich per Lizenzkauf weitere Technologien für seine Produkte zu sichern oder auch ganze Unternehmen zu übernehmen. Manche Unternehmen reduzieren aufgrund der explodierenden Kosten für F&E ihre Anstrengungen in diesem Bereich und überlassen wenigen großen Unternehmen die Vorreiterrolle, um bei erfolgreicher Adoption der neuen Technologie ebendiese zu kopieren. Ihre Innovationschritte beziehen sich lediglich auf wenige, kleine, zum Beispiel in der Produktion. ⁷²

⁷⁰ Kotler u.a., 2016, 169.

⁷¹ Kotler u.a., 2016, 174f.

⁷² Kotler u.a., 2016, 175.

- Staatliche Regulierung

Neue Technologien und vor allem der Ersatz bisheriger „Lowtech“-Produkte durch neue „Hightech“-Produkte verlangen nach immer neuen Sicherheitsstandards und Überprüfungsverfahren wie auch Überprüfungsstellen. Zusätzliche Verfahren vor der Zulassung von Produkten auf den Markt haben jedoch auch zu zusätzlichen Kosten geführt und, noch ausschlaggebender, zu erhöhtem Zeitaufwand bis zur Markteinführung. Nur wer sich mit den aktuellen Technologien und Entwicklungen in seiner Branche auskennt, kann im Marketing die richtigen Entscheidungen treffen bzw. diese dem Management zur Auswahl stellen. Das Marketing sollte deshalb eng mit der Abteilung für F&E zusammenarbeiten. Auch die Folgen neuer Produkte müssen den Verantwortlichen im Marketing bewusst sein. Technologien wie die Atomenergie oder die Gentechnik stellen zwar einen großen technischen Fortschritt dar und bieten durchaus große Chancen, jedoch stehen sie ob ihrer Risiken unter besondere Aufsicht der Öffentlichkeit.⁷³ Auch das Betreten eines neuen Marktes kann zu neuen Auflagen für ein bereits entwickeltes Produkt führen. Im Zuge der praktischen Abhandlung dieser Arbeit wird ein Blick auf den US-amerikanischen Markt und seine Regulierungen und Auflagen bezüglich medizinischer Geräte geworfen. In Europa geltende Regelungen und Prüfungen könnten sich von den in den USA benötigten unterscheiden und zu zusätzlichem Zeit- und Kostenaufwand führen. Auflagen wie die der FDA (Food and Drug Administration) können Prüfzeichen wie dem CE- Prüfzeichen (Communauté Européenne) gegenüber stehen.

Politisches Umfeld

Ob Gesetze, Behörden oder politische Gruppen, sie alle können Einfluss auf die Entscheidungen im Marketing haben.⁷⁴

- Wirtschaftsrelevante Gesetzgebung

Das Wettbewerbsverhalten, die Produktstandards, die Zuverlässigkeit der Produkte oder finanzielle Transaktionen werden für alle Teilnehmer innerhalb der Europäischen Union gleich geregelt, um faire Marktbedingungen zu schaffen. Auch in den USA gelten eine Vielzahl von gesetzlichen Regelungen zu Gunsten der Gleichheit am Markt und des fairen Wettbewerbs. Regelungen bezüglich des Umweltschutzes und Sicherheitsbestimmungen der Produkte werden hier reglementiert wie auch die Ehrlichkeit der Werbung

⁷³ Kotler u.a., 2016, 176.

⁷⁴ Kotler u.a., 2016, 176.

gegenüber den Kunden sowie außerdem Inhalts- und Warnhinweise auf den Verpackungen. Neben Regeln und Gesetzen auf oberster Ebene, wie der EU oder den USA, gelten auch bundes-, landes- und regionalspezifische Bestimmungen, die den Marketingabteilungen der Unternehmen geläufig sein müssen. Diese beeinflussen nicht nur die Tätigkeit der Unternehmen, sie wurden von den Gesetzgebern aus folgenden drei Gründen aufgestellt: 1. Schutz der Unternehmen untereinander: Definition und Elimination des unlauteren Wettbewerbs durch Kartellaufsicht, Monopolkommissionen oder ähnlichen Einrichtungen. 2. Schutz der Verbraucher: Zur Sicherstellung der versprochenen Qualität und dem Schutz des Kunden vor Unwahrheit aus Werbung und Verpackungsaufschriften oder auch Irreführung bezüglich Preisen, benötigt es Einrichtungen, die deren Bestimmungen und Definitionen niederschreiben und kontrollieren. 3. Schutz der Gesellschaft: Da nicht jede unternehmerische Tätigkeit zum Wohl der Gesellschaft ist und in manchen Fällen sogar zu deren Nachteil, muss oft auch hier reguliert und eingegriffen werden.⁷⁵

- Interessensverbände

Verbraucherschutzorganisationen haben sich in den letzten Jahren quer durch alle entwickelnden Länder verbreitet, sind auf allen Ebenen (lokale bis europa- und weltweite Organisationen) anzutreffen und werden teils privat und teils durch Stiftungen finanziert. In manchen Fällen gibt es auch staatliche Zuschüsse. Daneben existieren zusätzliche, auf bestimmte Gesellschaftsteile spezialisierte Interessensgruppen.⁷⁶

- Ethisch korrektes und sozialverantwortungsvolles Handeln

Das zunehmende Fortschreiten von E-Commerce und Internetmarketing bringt neue Fragestellungen, wie die der Wahrung der Privatsphäre, mit sich. Immer mehr Daten über Kunden und Nutzer werden im Wissen oder auch Nicht-Wissen der Betroffenen gesammelt. Vermehrt setzen sich Datenschutzorganisationen mit diesen Themen auseinander. Datenschutzbestimmungen sind zwar dem Kunden offenzulegen, das Einhalten dieser muss jedoch kontrolliert werden. Ein Unterfangen, das sich aufgrund der Vielzahl der Onlineanbieter und auch aufgrund der hohen Anzahl an Nutzern oft als ein schwieriges darstellt. Auch die freiwillige Herausgabe und Zurschaustellung persönlicher Daten auf zum Beispiel sozialen Plattformen wie Facebook, Snapchat und Co. stellt eine Möglichkeit zum Missbrauch dar. Daten können systematisch gesammelt und für diverse Zwecke ohne Wissen des Eigentümers verwendet werden. Hinsichtlich fehlender oder

⁷⁵ Kotler u.a., 2016, 177f.

⁷⁶ Kotler u.a., 2016, 178.

lückenhafter Gesetze kommt hier den ethischen und sozialen Normen eine große Bedeutung zu.⁷⁷

- Der gute Zweck

Kotler bemerkt hierbei, dass sich Unternehmen, welche zur Absatzsteigerung den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen an die Mittelbeschaffung zu wohltätigem Zweck binden, auf einem schmalen Grad bewegen und sich bereits des Öfteren des Missbrauchs der Wohltätigkeit seiner Kunden beschuldigen lassen mussten. Trotzdem werden jährlich große Budgets für diese Zwecke freigestellt.⁷⁸

Kulturelles Umfeld

Menschen werden von ihrer Umwelt und der Gesellschaft in der sie leben geprägt. Ihre Werte und Grundüberzeugungen werden bestimmt durch ihr kulturelles Umfeld. Diese gilt es zu kennen und zu verstehen, um den darin befindlichen Markt in einer respektvollen dem vorherrschenden Wertesystem entsprechenden Art und Weise agieren zu können. Das Marketing muss sowohl mit beständigen als auch veränderbaren kulturellen Werten arbeiten.

- Beständige kulturelle Werte

Ein Großteil der Werte und Überzeugungen innerhalb einer Gesellschaft können vom Marketing als unveränderliche Konstanten angesehen werden. Von Generation zu Generation weitergegebene Grundüberzeugungen werden innerhalb der Gesellschaft durch Institutionen wie Schulen, religiösen Organisationen oder Vereinigungen gefestigt. Marketingexperten können nicht die Grundüberzeugungen ändern, haben jedoch eine Chance deren sekundäre Begleitüberzeugungen zu verschieben.⁷⁹

- Veränderungen kultureller Werte

Die durch Marketingexperten unveränderlichen Grundüberzeugungen erfahren im Laufe der Zeit immer wieder Anpassungen von außen. Prägend auf andere Menschen einwirkende Personen oder Gruppen, wie es zum Beispiel bei Musik-Bands oder bekannten Schauspielern der Fall ist, haben, wie es die vergangenen Jahre gezeigt haben, einen

⁷⁷ Kotler u.a., 2016, 178f.

⁷⁸ Kotler u.a., 2016, 179.

⁷⁹ Kotler u.a., 2016, 180.

Einfluss auf Äußerlichkeiten wie Haarschnitt oder Kleidungsstil. Die Marktforschung versucht solche Entwicklungen vorherzusehen, Marketingexperten versuchen daraus Chancen abzuleiten. Menschen sehen sich und andere Menschen in unterschiedlicher Weise. Ebenso unterscheiden sie ihr eigenes Wohl von dem der anderen. Ist manchen Menschen das „Ich“ am wichtigsten, kann für andere die Gemeinschaft, also das „Wir“, im Vordergrund stehen. Nach diesen Gesichtspunkten geht ihre Produkt und Markenwahl von statten. Laut Kotler wurde in den 80er Jahren ein starker Hang zum Egoismus festgestellt. Dieser drückte sich durch den Kauf diverser ich-bezogener Artikel, wie zum Beispiel des Traumaautos, aus. Außerdem erwähnt Kotler den Trend zur Wir-Gesellschaft der laut Soziologen nun mittlerweile wieder erkennbar sein soll. Materialismus und demonstrative Geldverschwendung sollen gemeinschaftsbezogenem, familiärem Verhalten gewichen sein.⁸⁰

1.1.4 Wettbewerbsanalyse

Nach Aaker gilt es hier zunächst die Mitbewerber zu identifizieren. Gibt es eine hohe Anzahl an Mitbewerbern, können einige – sofern möglich – zu strategischen Gruppen zusammengefasst werden. In einem zweiten Schritt sollen dann die identifizierten Konkurrenten nach ihren Zielen, Werten und Positionen, ihrem Profil bzw. Image klassifiziert werden. Danach wird eine Evaluierung der jeweiligen Leistung durchgeführt sowie eine umfassende Analyse der Stärken und Schwächen erstellt.⁸¹ Kotler spricht davon die Hauptkonkurrenten in der zu Grunde liegenden Branche wie auch marktbezogen zu identifizieren. Die Wichtigkeit der Analyse von Stärken, Schwächen, Zielen und Strategien der Wettbewerber sieht er in der anschließenden Ableitung der anzugreifenden Konkurrenten. Das regelmäßige Erneuern aller zusammengetragenen Informationen und deren Interpretation und Kommunikation an die richtige interne Stelle soll dafür sorgen, dass die Verantwortlichen im Marketing jederzeit auf richtige und vollständige Informationen zurückgreifen können.⁸²

Hamelau systematisiert die Anforderungen an die Wettbewerbsanalyse in fünf Bereiche: 1. Die Identifikation relevanter Wettbewerber – Hier soll man eine klare Abgrenzung liefern, und Hinweise zu Umfang, Zusammensetzung und deren Veränderung geben. 2. Das Analyseinstrumentarium – Hier sollen die Ressourcen und Fähigkeiten der Wettbe-

⁸⁰ Kotler u.a., 2016, 180f.

⁸¹ Aaker, 2011, 41f.

⁸² Kotler u.a., 2016, 882f.

werber mittels strategischer Aktionsparameter (Preis, Menge, Qualität, Information, Werbung, Konditionen, Service, Forschung und Entwicklung) abgebildet werden und Wachstum, Diversifikation, Internationalisierung und Manövertätigkeit sollen daraus abgelesen werden können. Durch das Einbringen einer externen Einschätzung durch einen kapitalmarktorientierten Analysebereich soll das Gesamtbild über die Wettbewerber abgerundet werden. 3. Die Dynamik – Die Wettbewerbsanalyse soll sowohl strukturiert als auch flexibel sein, um einerseits die Analyse für jeden Wettbewerber gleich durchzuführen und andererseits auf Veränderungen der Wettbewerbssituation reagieren zu können. Durch das Berücksichtigen dynamischer Veränderungen des Wettbewerbs und der Wettbewerber, sollen neue Möglichkeiten oder auch Risiken erkannt und aufgezeigt werden. 4. Die Integration – Die Strukturierung der Analyse und das Verdichten der Ergebnisse in der Form einer Präsentation sollen aufwertend wirken und für höhere Akzeptanz beim Betrachter sorgen. Explizite Fragestellungen können dabei unterstützen. 5. Die Ableitung von Strategien – Der Nutzen der Wettbewerbsanalyse soll neben der Informationsbeschaffung und dem Aufdecken der Unterschiede zur Konkurrenz auch Verbesserungspotentiale im eigenen Unternehmen aufdecken. Die Ergebnisse der Analyse sollen zur Erstellung der Marketingstrategie verwendet werden.⁸³

Aaker baut die Wettbewerbsanalyse anhand eines Fragekomplexes auf der, Branchen unabhängig, den gesamten Informationsbedarf erfassen soll. Dieser Fragenkomplex bildet die Basis für die Wettbewerbsanalyse, welche im Praxisteil dieser Arbeit für Produkte zur Behandlung wunder und rissiger Mamillen junger Mütter als Folge des Stillens ihrer Säuglinge, erfolgen wird.

1.2 Interne Analyse

Duis Auch in der internen Analyse geht man der Frage nach, ob bestehende Strategien weiter verfolgt oder gar ausgeweitet, verändert oder ersetzt werden sollen. Ob die bestehenden Vermögenswerte und Kompetenzen ausreichen um genügend Gewinn einzufahren. Die Art der Analyse entspricht in etwa der Analyse eines Mitbewerbers. Aufgrund ihrer Wichtigkeit für die Strategie wird sie jedoch viel umfassender und tiefer durchgeführt. Das Ziel ist, Stärken, Schwächen und Grenzen (Einschränkungen) zu identifizieren um letztlich Strategien zu entwickeln, die entweder die eigenen Stärken nutzen oder die jeweiligen Schwächen korrigieren bzw. kompensieren. David A. Aaker

⁸³ Hamelau, 2004, 113ff.

behandelt in seinem Buch *Strategic Market Management* vier Aspekte der internen Analyse: Der erste beschäftigt sich mit der finanziellen Leistung des Unternehmens. Der zweite behandelt dann alle anderen Darstellungen von Unternehmensleitungen, wie Kundenzufriedenheit, Produktqualität, Wiedererkennung der Marke, relative Kosten, neue Produkte oder das Potential unter den eigenen Mitarbeitern. Der dritte Aspekt analysiert die Stärken und Schwächen auf der Basis von aktuellen bzw. aktuell geplanten Strategien. Und der vierte und letzte Aspekt soll jene Gefahren und Möglichkeiten sowohl identifizieren als auch priorisieren, die dem Unternehmen begegnen werden.⁸⁴

1.2.1 Finanzielle Leistung des Unternehmens

Die Analyse der buchhalterischen Daten, Verkaufszahlen und – soweit bekannt – Marktanteile und deren jeweilige Entwicklung über die letzten Geschäftsjahre ermöglicht eine erste, allgemeine Einschätzung über die finanzielle Leistung des Unternehmens. Außerdem kann diese Aufschluss darüber geben, wie erfolgreich vergangene Strategien waren. Gewinn und Ertrag sind klare Größen, die aufgrund ihrer Verfügbarkeit häufig als Werkzeuge der Leistungsevaluierung herangezogen werden. Zu beachten gilt es hier jedoch, dass es sich um Momentaufnahmen handelt, die unter dem Einfluss von kurzfristig wirkenden Maßnahmen wie Werbeaktionen stehen könnten. Es ist außerdem ratsam, eine Analyse von Verkaufszahlen bzw. Umsätzen oder Marktanteilen mit einer Analyse z.B. der Kundenzufriedenheit und -loyalität zu kombinieren.⁸⁵

1.2.2 Unternehmensleitung über finanzielle Aspekte hinaus

Laut Aaker ist eine der Schwierigkeiten des strategischen Marktmanagements die Entwicklung von Indikatoren, die langfristige Prognosen überzeugend repräsentieren können. Denn diese seien in Bezug auf die wirtschaftliche Gesundheit eines Unternehmens aussagekräftiger als kurzfristige Geschäftszahlen. Der Fokus sollte seiner Meinung nach auf den Vermögenswerten sowie auch auf den verfügbaren Kompetenzen und Fähigkeiten liegen, die den gegenwärtigen und gegenwärtig geplanten Strategien und ihren (nachhaltigen) Wettbewerbsvorteilen unterworfen sind. Mögliche Indikatoren können

⁸⁴ Aaker, 2011, 98f.

⁸⁵ Aaker, 2011, 99f.

sein: Kundenzufriedenheit, Loyalität zur Marke, Assoziationen zur Marke bzw. zum Unternehmen, Produkt- bzw. Servicequalität, relative Kosten, Innovation, Potential und Fähigkeiten der Mitarbeiter, Werte und Firmengeschichte bzw. Unternehmenskultur.⁸⁶

1.2.3 Stärken und Schwächen

David A. Aaker stellt eine Checkliste für Stärken und Schwächen (siehe Tabelle 1) zu Verfügung, die bei der Identifizierung derselben helfen soll. Er unterteilt diese in die folgenden sechs Kategorien: Innovation, Herstellung und Betrieb, Finanzen, Management, Marketing und Kundenstamm.⁸⁷ Außerdem sei es hilfreich, nach Kundenmotivationen, den wesentlichen Einflussfaktoren für den geschäftlichen Erfolg oder Misserfolg, den Eintritts- und Austrittsbarrieren der betreffenden Industrie sowie den wesentlichen Ergänzungen in der Wertschöpfungskette zu fragen, um jene Stärken und Schwächen zu identifizieren, denen Konsumenten häufig die größte Bedeutung beimessen. In einem nächsten Schritt sollen dann die herausgearbeiteten Vermögenswerte, Kompetenzen und Fähigkeiten gründlich evaluiert und auf ihren Einfluss hin bewertet werden.⁸⁸

1.2.4 Gefahren und Möglichkeiten

Als vierten und letzten Aspekt der internen Analyse führt Aaker die Identifizierung der Gefahren und Möglichkeiten an. Aus der externen Analyse wird man bereits eine Vielzahl herausgearbeitet haben, nun gilt es zu untersuchen, welche davon die größte Relevanz für das eigene Unternehmen haben.

Die Gefahren, die hierbei aufgelistet werden, wollen priorisiert werden. So sind jene Gefahren, die ein akutes Risiko bergen und großen Einfluss auf strategische Entscheidungen haben, mit höchster Priorität zu behandeln. Ebenso verhält es sich mit den Möglichkeiten und Gelegenheiten, die hierbei identifiziert werden. Auch sie sollen auf ihre Dringlichkeit und Wichtigkeit geprüft werden, um ein rasches und zielgerichtetes

⁸⁶ Aaker, 2011, 102-106.

⁸⁷ Aaker, 2011, 53.

⁸⁸ Aaker, 2011, 51f und 106f.

Handeln zu ermöglichen. Aaker weist außerdem darauf hin, dass Gelegenheiten zu häufig ungenutzt bleiben und einem Unternehmen immer teuer zu stehen kommen.⁸⁹

Innovation Technische Überlegenheit eines Produkts oder Services Fähigkeit neue Produkte zu entwickeln Forschung und Entwicklung Technologien Patente	Management Qualität des oberen und mittleren Managements Kenntnis der Geschäftsprozesse Kultur Strategische Ziele und Pläne Unternehmerische Ausrichtung Planungs-/Betriebssystem Loyalität - Umsatzsteigerung Qualität strategischer Entscheidungen
Herstellung/Betrieb Kostenstruktur Effektive und flexible Arbeitsabläufe Effizienz Vertikale Integration Motivation und Einstellung der Belegschaft Leistungsvermögen Ausgliederung von Produktions- oder Dienstleistungen an Externe	Marketing Ansehen der Produktqualität Produkteigenschaften/-differenzierungen Bekanntheitsgrad des Markennamens Umfang der Produktlinie - Systemfähigkeit Kundenorientierung Segmentierung/Fokus Vertrieb Händlerbeziehungen Fähigkeiten im Bereich Werbung und Promotion Außendienst/Verkaufspersonal Kundenservice/Produktsupport
Finanzen/Zugang zu Kapital Aus dem Tagesgeschäft Nettoumlaufvermögen Fähigkeit Fremd- und Eigenkapital zu nutzen Finanzierungsbereitschaft des Mutterkonzerns	Kundenstamm Größe und Loyalität Marktanteil Wachstum der bedienten Segmente

Tabelle 1: Checkliste für Stärken und Schwächen nach Aaker

⁸⁹ Aaker, 2011, 51f und 107f.

2 Planung

Nach Kotler wird durch die Planung das systematische Denken der Mitarbeiter eines Unternehmens gefördert. Ziele müssen durch das Management definiert werden und Strategien präzisiert. Erst durch strategische Planung wird die interne Koordination verbessert und klare Leistungsvorgaben werden definiert. Durch eine gute Planung können, in einem sich schnell ändernden Umfeld, Veränderungen vorhergesagt und entsprechendes Gegensteuern eingeleitet werden. Neben der Jahresplanung, in der das gesamte Geschäftsjahr auf kurzfristiger Basis durch Budgets, Strategien für eben dieses Jahr, zu erreichende Ziele, geplante Aktionen und einzusetzende Steuerinstrumente definiert werden, beschreibt die langfristige Planung den Weg des Unternehmens in den folgenden Jahren und wie diese durch die Marketingstrategie umgesetzt werden soll. Aufgrund ihrer Langfristigkeit muss diese Art der Planung jedes Jahr überprüft und aktualisiert werden.

In der strategischen Planung werden durch das Beschreiben der Philosophie, der Mission oder des übergeordneten Zwecks des Unternehmens Vorgaben für den Marketingplan definiert und in Folge strategische Ziele daraus abgeleitet. Informationen über das eigene Unternehmen, die Konkurrenz, den Zielmarkt und über die sozio-ökonomische Umgebung in der es sich befindet, werden mittels Situationsanalyse gesammelt und in einer sogenannten SWOT-Analyse auf Stärken und Schwächen untersucht, um die Chancen und Risiken des Unternehmens zu erkennen. Auf dieser Basis ist es dem Management möglich zu entscheiden, welche Geschäftsfelder ausgebaut oder eingeschränkt werden sollen und wie das Produktportfolio auszusehen hat.⁹⁰

⁹⁰ Kotler u.a., 2016, 99.

2.1 Entwicklung von Wachstumsstrategien

	Bestehende Produkte	Neue Produkte
Bestehende Märkte	Marktdurchdringung	Produktentwicklung
Neue Märkte	Marktentwicklung	Diversifikation

Abbildung 2: Produkt/Markt-Matrix nach Kotler

Marktentwicklung

Betrifft ein Unternehmen mit einem bestehenden Produkt einen ihm neuen Markt, um den Absatz dieses Produktes zu erhöhen, spricht man von Marktentwicklung. Die Marktentwicklung zählt neben der Marktdurchdringung, der Produktentwicklung und der Diversifikation zu Wachstumsstrategien zur systematischen Entwicklung neuer Geschäftsfelder oder neuer Produkte.⁹¹

Marktdurchdringung

Versucht man durch verdichteten Einsatz von Marketing seine bereits am Markt bestehenden Produkte zu unterstützen, um ihr Volumen und somit ihren Anteil am Markt zu erhöhen, spricht man von Marktdurchdringung.⁹²

⁹¹ Kotler u.a., 2016, 118.

⁹² Kotler u.a., 2016, 118.

Produktentwicklung

Hierbei zielt man durch die Entwicklung neuer Produkte auf das Sichern oder Ausbauen des Umsatzes auf bestehenden Märkten ab.⁹³

Diversifikation

Das Betreten neuer Betätigungsfelder durch die Entwicklung neuer, bisher noch nicht angebotener Produkte.⁹⁴

2.2 Differenzierung und Positionierung

„Produkte werden zwar in Fabriken hergestellt, die Marke entsteht jedoch im Kopf des Kunden.“⁹⁵

Die Entscheidung über das zu bedienende Marktsegment bringt die Diskussion der Position des Unternehmens im jeweiligen Segment und seiner Wertevermittlung mit sich. Durch die Positionierung des Produktes legt ein Unternehmen fest, wie es von Konsumenten wahrgenommen werden möchte. Der Kunde kann aufgrund der Positionierung eines Produktes Vergleiche zu Konkurrenzprodukten ziehen. Laut Kotler muss sich ein Unternehmen ein genaues Bild des Marktes und der darauf anzutreffenden Zielgruppen machen, um darauffolgend seine eigenen Stärken und die Anforderungen der ermittelten Segmente abzustimmen. Um das Bild des Produktes oder des Unternehmens im Kopf des Kunden zeichnen zu können, müssen also in einem ersten Schritt Kundengruppen identifiziert werden, denen man – gegenüber der Konkurrenz – ein differenziertes, vorteilhaftes Angebot unterbreiten kann und in einem weiteren Schritt dieses Angebot passend dazu positioniert werden.⁹⁶ Zur grafischen Darstellung der Position innerhalb eines Segments kann ein Positionierungsmodell oder auch Positionierungskreuz verwendet werden.

93 Kotler u.a., 2016, 118.

94 Kotler u.a., 2016, 118.

95 Kotler u.a., 2016, 378.

96 Kotler u.a., 2016, 384.

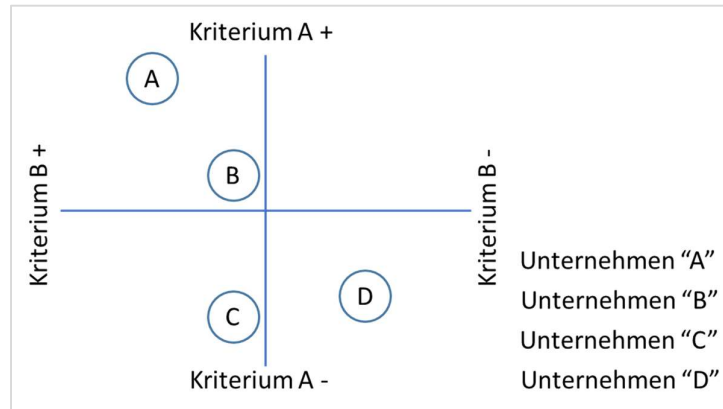


Abbildung 3: Positionierungskreuz

2.2.1 Differenzierungs- und Positionierungsstrategien erstellen

Nach Kotler eingeteilt in vier Schritte, umfasst dieser Prozess 1. das Erkennen denkbarer Wettbewerbsvorteile, um die angestrebte Position zu erreichen, 2. das Auswählen der geeigneten Wettbewerbsvorteile, 3. das Anfertigen einer Positionierungsstrategie und 4. das Kommunizieren dieser in wirksamer Weise.⁹⁷

Bezogen auf die Methodik wird im Buch *Strategische Positionierung* von Nick Dimler von „strategischen Grundtypen“ gesprochen. Hierbei geht es um die Definition der Überlegenheit des Unternehmens gegenüber der Konkurrenz durch seine Produkte. Er unterscheidet vier Formen: 1. Wird der Vorteil durch Neuerungen und den zeitlichen Vorsprung zur Konkurrenz gewonnen, spricht man von *Überlegenheit durch Innovation*. Das Unternehmen nimmt die Rolle des Vorreiters ein. 2. Verdrängt man die Konkurrenz durch Präsenz in Bezug auf seine logistische Stärke, sein starkes kommunikatives Auftreten oder generiert man Vorteile durch das Werben der Kunden, spricht man von *Überlegenheit durch Vermarktung*. 3. Auch die Einfachheit und Transparenz der Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens können für besondere Zufriedenheit sorgen. Bei dieser Art des Vorteils wird von *Überlegenheit durch Convenience* gesprochen. Das bedeutet, dass sich standardisierte Produkte ohne jeglichen Schnörkel und dadurch niedrigem Preis großer Beliebtheit erfreuen. 4. Bei der Erfüllung kundenspezifischer Bedürfnisse einzelner Kunden oder Kundengruppen spricht man von *Überlegenheit durch Individualisierung*, dem Maßanzug der Grundtypen.⁹⁸ Dimler betont im Schlusssatz die Wichtigkeit der Festlegung auf nur einen der Typen und dass der Versuch, den Weg der

⁹⁷ Kotler u.a., 2016, 384.

⁹⁸ Dimler, 2016, 99.

Mitte zu gehen, meist zur Mittelmäßigkeit über alle Kategorien und somit zum wirtschaftlichen Tod führen kann.⁹⁹

Wurden alle Wettbewerbsvorteile bzw. seine Überlegenheit gegenüber der Konkurrenz in Bereichen wie u.a. dem Produkt, den möglichen Ausstattungsoptionen, den Leistungsmerkmalen, dem Aussehen, dem gesteigerten Nutzen, der Besonderheit des Verwendungs-anlasses, einer zusätzlichen Dienstleistung, einer inkludierten Serviceleistung oder auch einer speziellen Schulung und Beratung identifiziert, müssen im nächsten Schritt relevante, für die Positionierungsstrategie wichtige Wettbewerbsvorteile ausgewählt werden.¹⁰⁰

Die Entscheidung über die Auswahl der Art der Wettbewerbsvorteile und auch deren Anzahl kann als eine Frage der (Unternehmens-)Philosophie angesehen werden.

2.3 SWOT-Analyse

Die Abkürzung „SWOT“ steht für die Anfangsbuchstaben der englischen Worte Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats. Hier werden die Informationen der externen und internen Analysen (nach Kotler auch strategisches Audit) zusammengeführt, nach Wichtigkeit und Vertrauenswürdigkeit ausgesondert und verarbeitet. Mittels der verbleibenden, erfolgskritischen Faktoren kann dem Unternehmen veranschaulicht werden, worauf es seinen Fokus legen sollte.¹⁰¹

Chancen und Risiken

Die aus der SWOT-Analyse hervorgegangen Chancen und Risiken sollen dem Management die Möglichkeit geben, noch vor Eintritt der Risiken zu reagieren und mit der Bearbeitung der Chancen ehest möglich zu beginnen. Chancen und Risiken können verschiedener Natur sein und auch verschiedene Intensitäten in ihrer Wirkung besitzen. Selbst die Eintritts-wahrscheinlichkeiten unterschieden sich voneinander. Die zumeist durch Veränderungen des Umfeldes entstehenden Chancen und Risiken müssen dem

⁹⁹ Dimler, 2016, 99f.

¹⁰⁰ Kotler u.a., 2016, 385ff.

¹⁰¹ Kotler u.a., 2016, 112.

Management klar präsentiert werden, um Bedrohungen für das Unternehmen rechtzeitig abwenden bzw. auf Erfolgsaussichten bauen zu können.

Chancen entstehen z.B. durch Veränderungen des wirtschaftlichen Umfeldes oder durch neue Technologien, aber ebenso durch das Auftauchen neuer Trends. Demografische Veränderungen bringen gleichermaßen Erfolgchancen mit sich wie Risiken. Neue Produkte könnten wenig Anklang finden und nicht vom Markt adoptiert werden. Auch eine Änderung politischer Systeme könnte sich für das Unternehmen ungünstig auswirken.¹⁰²

Stärken und Schwächen

Eigenschaften des Unternehmens werden durch die SWOT-Analyse in für den Unternehmenserfolg relevante und irrelevante Eigenschaften eingeteilt. Nur die einflussreichsten Stärken und Schwächen sind aufzuzeigen, um Übersichtlichkeit zu gewährleisten. Trotz der Wichtigkeit, dass Stärken auf Fakten beruhen, sind diese in manchen Fällen nicht oder nur schwer messbar – wie zum Beispiel eine Stärke durch den Markennamen oder das Unternehmensimage. Stärken und Schwächen sind in denselben Bereichen wie Chancen und Risiken zu finden. Eine Schwäche könnte hohe Kosten infolge eines zu großen oder nicht aufeinander abgestimmten Produktportfolios sein. Es kann sich aber auch um ein, relativ zum Gesamtumsatz gesehen, zu kleines Budget für Werbung handeln. Beispiele für Stärken eines Unternehmens sind seine weit ausgebauten Vertriebsstruktur, die schnelle Selektion und Übernahme wichtiger und neuer Technologien oder auch die Marktführerschaft auf einem seiner bearbeiteten Märkte. Ein Unternehmen kann gegenüber der Konkurrenz punkten, wenn seine Stärken zu den aktuellen Trends des Marktes passen. Aufgezeigte Schwächen jedoch verdeutlichen die Dringlichkeit der Anpassung an die Bedürfnisse des Marktes und der eventuellen Bereinigung alter Strukturen, die nicht mehr zum sich ständig weiter entwickelnden Markt passen.¹⁰³

¹⁰² Kotler u.a., 2016, 112f.

¹⁰³ Kotler u.a., 2016, 113f.

3 Implementierung

Gute Strategien müssen natürlich erst gut umgesetzt werden, um ihre volle Stärke entfalten zu können. Was nützt der stärkste Motor, wenn dessen Leistung nicht am Boden ankommt. Um die vom Unternehmensmanagement vorgegebenen Ziele auch erfüllen zu können, bedarf es einer guten Umsetzung der strategischen Pläne oder Marketingpläne. In der Implementierungsphase soll festgelegt werden, „WER“, zu welchem Zeitpunkt („WANN“), an einem bestimmten Ort („WO“), vorab definierte Akzente setzt („WIE“). Laut Kotler können zwei Unternehmen die exakt gleiche Strategie verfolgen, wenn jedoch eines davon diese besser und schneller umsetzt, erlangt es dadurch einen Konkurrenzvorteil.¹⁰⁴ An der Umsetzung der Strategien und Pläne müssen sich Mitarbeiter aus allen Ebenen des Marketingsystems beteiligen. Entscheidungen bezüglich der Auswahl der Segmente, des Weges der Produktentwicklung, der Preise der Produkte, der Werbung, mit der Kunden angesprochen werden und des Gesamtauftrittes müssen von Marketingmanagern entschieden und an die zuständigen Personen kommuniziert werden. Von Produktdesign und Fertigung über passende Promotion bis hin zur Motivierung der Händler durch den Vertrieb, alle zur vollständigen Implementierung der Vorgaben benötigten Schritte müssen kommuniziert, delegiert und ausgeführt werden, um definierte Ziele zu erreichen.

¹⁰⁴ Kotler u.a., 2016, 128.

4 Kontrolle

*„Marketing-Controlling ist der Prozess der Messung und Bewertung der Ergebnisse eingesetzter Marketingstrategien und die Ergreifung von Korrekturmaßnahmen, um die Erreichung der Marketingziele sicherzustellen“.*¹⁰⁵ Kotler beschreibt vier Schritte des Marketing-Controllings mit der Vorgabe von Zielen, der Messung und anschließenden Beurteilung der Leistung und dem Vornehmen von Korrekturen: Die zur Zielerreichung definierten Handlungen können anhand ihrer Wirkungen am Markt durch eine Leistungsmessung überprüft werden. Verglichen wird die erwartete Leistung mit der tatsächlich eingetretenen Leistung. Tritt eine signifikante Abweichung aufgrund von Veränderungen des Umfeldes, also zum Beispiel einer überalterten Strategie oder auch einem nicht den anfänglichen Vorstellungen gemäß ausgeführten Handlung, auf, so muss mit Korrekturmaßnahmen ein entsprechendes Gegensteuern bewirkt werden. Die im Jahresplan definierten Ziele werden im Laufe des Geschäftsjahres durch das operative Controlling auf ihre Umsetzung geprüft. Dies kann auf Basis der Rentabilität der vertriebenen Produkte, der Gebiete, in denen das Unternehmen tätig ist, der bedienten Märkte oder diverser Vertriebskanäle gemessen werden. Parallel zum operativen Controlling überprüft das strategische Controlling die Wirksamkeit der Strategien des Unternehmens und ob diese – gemessen an den Bedingungen am Markt – noch zeitgemäß sind, um die vorgegebenen Ziele zu erreichen. Die eingangs durchgeführten Analysen sind das perfekte Instrument, um das strategische Controlling zu unterstützen. Der Änderungszyklus des Marktes, in dem man tätig ist, ist ein guter Indikator für die Häufigkeit der Überprüfung.

¹⁰⁵ Kotler u.a., 2016, 129.

5 Internationales Marketing

Obwohl die externe Analyse darauf abzielt, das gesamte Spektrum der auf ein Unternehmen beim Eintritt in einen neuen Markt zukommenden Besonderheiten (wirtschaftliche, politische, rechtliche, demographische, etc.) zu identifizieren und zu analysieren, bringt der Schritt der Internationalisierung eines Unternehmens weitere beachtenswerte Aspekte mit sich. Diese sollen auf den folgenden Seiten näher betrachtet werden.

5.1 Analyse des globalen Marketingumfelds

Märkte im Ausland können mit zunehmendem Wissen über den Umfang von Auflagen und Reglementierungen an Attraktivität verlieren. Oft werden Importzölle und Handelsbeschränkungen von Regierungen eingesetzt, um heimische Unternehmen und Branchen vor der Konkurrenz aus dem Ausland zu schützen. Zusätzlich sind diese als Einnahmequelle des jeweiligen Landes zu sehen. Beschränkungen können auch in Form von Quoten, wie auch deren extremste Form, dem Embargo, auftreten. Ziel einer Quote ist es oftmals, das Abwandern von Divisen ins Ausland zu verhindern und somit die heimische Wirtschaft zu schützen. Internationale Handelsabkommen beschäftigen sich mit dem geregelten Austausch von Gütern und Dienstleistungen und der Aufhebung von Handelshemmnissen. Als eines der bedeutendsten ist das GATT, *General Agreement on Tariffs and Trade*, zu nennen. Seit der Einführung im Jahr 1947 arbeitet das GATT daran, Zölle und Handelsbeschränkungen abzubauen. Über die Befugnisse des GATT hinaus agiert die WTO, *World Trade Organisation*, mit dem Ziel, die Bestimmungen des GATT zu kontrollieren, umzusetzen und im Zweifelsfall Handelssanktionen zu verhängen. Das oberste Organ der WTO stellt die Ministerkonferenz dar, an der Wirtschafts- und Handelsminister aller beteiligten Nationen teilnehmen. Regionale Freihandelszonen haben das Bestreben, einen großen, grenzenlosen Markt zu bilden. Eine solche Freihandelszone stellt die 1957 noch unter dem Namen *Europäische Wirtschaftsgemeinschaft* gegründete *Europäische Union* (EU) dar. Ständig weiter wachsend und mittlerweile 28 Staaten umfassend erwirtschaftet dieser Verbund mit rund einer halben Milliarde an Konsumenten das weltweit größte Bruttoinlandsprodukt. Mit dem Vorteil als Stütze für europäische Unternehmen zu agieren, bringt eine Gemeinschaft wie die EU auch die Sorge der Abschottung mit sich. Wie eingangs erwähnt, werden heimische Unternehmen oft durch Zölle, Beschränkungen oder ähnliches von ausländischen Konkurrenten geschützt. Weitere Freihandelsabkommen zwischen Gemeinschaften wie der EU und den USA versuchen diese entstandenen Grenzen aufzubrechen um gleiche Bedingungen zu schaffen. Doch auch dies bringt weitere Schwierigkeiten mit sich und ist äußerst umstritten und diskutiert. Derzeit wird über das Freihandelsabkommen TTIP, *Transatlantic Trade and Investment Partnership*, zwischen den Staaten der Europäischen

Union und den Vereinigten Staaten verhandelt. Zusätzlich zu den im Rahmen der externen Analyse erhobenen volkswirtschaftlichen Daten eines Marktes kommt aus dem Blickwinkel des internationalen Marketings nun die Wirtschaftsstruktur eines Landes. Die Wirtschaftsstruktur eines Landes kann nach Kotler in vier Grundtypen eingeteilt werden: *Subsistenzwirtschaften*, *Rohstoff exportierende Länder*, *Schwellenländer* und *Industriestaaten*. Abhängig von dessen Struktur bilden sich Produkt- und Dienstleistungsbedarf aus. Während in einer Subsistenzwirtschaft der Großteil der Erzeugnisse selbst konsumiert wird und nur ein kleiner Rest für den Tauschhandel mit einfachen Gütern zur Verfügung steht, steht bei Industriestaaten der Export von Fertigwaren und Kapital in deren Fokus. Industriestaaten oder Gemeinschaften wie die USA und die EU stellen aufgrund ihrer großen Mittelschicht attraktive Märkte dar. Die Einkommensverteilung des betrachteten Landes spielt eine weitere Rolle bei der Entscheidungsfindung für oder gegen einen Markteintritt. Während Industriestaaten meist eine große Bandbreite (niedrig bis hoch) an Einkommen aufweisen, besitzen Haushalte in Subsistenzwirtschaften meist allgemein ein sehr niedriges Familieneinkommen. Dementsprechend bilden sich deren Märkte aus. Die immer grösser aufklaffende soziale Schere in der Gesellschaft lässt zunehmend auch in Entwicklungsländern einkommensstarke Schichten entstehen. Zu beachten gilt, dass durch die hohen Einwohnerzahlen vieler in Entwicklungsländern liegender Städte, auch ein kleiner Prozentsatz aller Einwohner eine große Anzahl potentieller Kunden darstellen können.¹⁰⁶ Ergänzend zu den Ausführungen in der externen Analyse sollten folgende vier Sachverhalte bei der Entscheidung, ob ein Unternehmen einen ausländischen Markt betreten sollte oder nicht, beachtet werden: 1. Wie gestaltet sich die Einstellung des betrachteten Landes gegenüber Unternehmen aus dem Ausland? Während Indien starken regulierend eingreift und das Betreten des Marktes erschwert, laden andere Staaten wie Singapur und Thailand Unternehmen förmlich ein, in ihrem Land tätig zu werden. 2. Wie effizient sind Systeme im Zielland und welche Auswirkungen haben diese auf das eigene Unternehmen? Zollabfertigungen oder die Gewinnung von Informationen zum Markt können sich unterschiedlich schwierig gestalten und Einfluss auf die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens haben. 3. Ist das politische System im Zielland stabil oder befindet es sich im Wandel? Ein sich ständig änderndes Umfeld erschwert die strategische Planung oder macht sie gar unmöglich. 4. Devisenregulierungen können zu zusätzlichem Aufwand führen. Erhält ein Unternehmen Zahlungen weder in einer der Weltwährungen noch in seiner „eigenen“ Währung, so ist es gezwungen, über weitere Geschäfte sein Geld außer Landes zu bekommen. Nicht jede Währung darf frei ausgeführt werden.¹⁰⁷ Das bereits diskutierte Thema des kulturellen

¹⁰⁶ Kotler u.a., 2016, 897-902.

¹⁰⁷ Kotler u.a., 2016, 903.

Umfeldes und dessen Einfluss auf die Marketingtätigkeiten eines Unternehmens bedürfen, ob ihrer Wichtigkeit, einiger weiterer Ergänzungen. Grenzen, die durch Gebräuche, Normen oder Tabus aus einer Kultur heraus entstanden sind, dürfen durch das Marketing eines Unternehmens nicht gebrochen werden! Außerdem werden Käufergruppen durch ihre Herkunft und deren kulturelle Orientierung geprägt und erfordern möglicherweise eine spezielle Marketingstrategie. Nicht nur Kundenbedürfnisse, auch Geschäftsabwicklungen unterliegen den kulturellen Einflüssen des jeweiligen Landes.¹⁰⁸

5.2 Entscheiden über das internationale Engagement

Entscheidet sich ein Unternehmen dafür, in internationale Märkte vorzustoßen, wird diese Entscheidung meist durch einen der folgenden Faktoren angestoßen: neu aufgetretene Konkurrenz auf dem heimischen Markt, bessere Gewinnchancen der ausländischen Märkte, Stagnation der heimischen Märkte, Verringerung des Risikos durch die Abhängigkeit von bestimmten Märkten, Kunden könnten ins Ausland expandieren und dort dieselben Dienste wie zuhause in Anspruch nehmen wollen. Vor dem Schritt des internationalen Engagements muss sich das Unternehmen eine Reihe von Fragen stellen, um Risiken und Erfordernisse auszumachen. Es muss geklärt werden, ob das Unternehmen das Käuferverhalten und deren Präferenzen verstehen kann. Kann das eigene Produkt wettbewerbsfähig und attraktiv angeboten werden? Was ist zu tun, um sich den kulturellen Gegebenheiten anzupassen und um den adäquaten Umgang mit den Kunden dieses Landes zu gewährleisten? Besteht bereits internationale Erfahrung in der Geschäftsleitung oder muss diese erst erlangt werden? Wurden Einflüsse wie das politische Umfeld oder länderspezifische Vorschriften bereits berücksichtigt? Eingangs sollte ein Unternehmen seine Ziele und die Vorgehensweise, um diese zu erreichen, präzise definieren. Das zu erreichende Ziel ist einer der wichtigsten Punkte, die es zu definieren gilt. Wollen manche Unternehmen den Rahmen ihres Engagements klein halten und ausgewählte Märkte bedienen, zielen andere drauf ab, den Großteil ihres Umsatzes im Ausland zu erwirtschaften. Auch die Anzahl der Länder und die Expansionsgeschwindigkeit muss definiert werden. Kotler erscheint es sinnvoll, anfangs wenige Länder zu bedienen und zunächst auf einen hohen Marktanteil abzu zielen. Ein Ranking zur Entscheidungsfindung sollte auf Basis der fünf wichtigen Kenngrößen Demografie, Geografie, Wirtschaft, soziokulturelle Faktoren und politische und gesetzliche

108 Kotler u.a., 2016, 904ff.

Faktoren erstellt werden um Länder, welche in der engeren Wahl stehen, zu bewerten und zu reihen.¹⁰⁹

5.3 Bestimmen der Form des Markteintritts

Die Methode des Markteintritts ist ebenso wichtig wie die Wahl des Zielmarktes. *Export*, *Joint Venture* und *Direktinvestition* bieten unterschiedliche Grade der möglichen Einflussnahme auf den Erfolg der Unternehmung und bieten dementsprechend höhere Gewinn- wie auch Verlustchancen.

Den einfachsten Weg der Internationalisierung bietet die Form des *Exports*. Die gesamte Produktion bleibt im Herkunftsland und nur ein Teil der erzeugten Produkte wird am Auslandsmarkt vertrieben. Sofern keine Variante des Produkts nötig ist, um einen Auslandsmarkt zu bedienen, verlangt der Export nach der geringsten Veränderung bei Produktion, Organisation, Investition und Mission des Unternehmens. Um das Risiko weiter zu verringern, kann auf die Expertise unabhängiger Exporteure und inländischer Export-Intermediäre vertraut werden. Kotler spricht hierbei von *indirektem Export*. Dem gegenüber steht der *direkte Export*. Bei etwas höheren Gewinnchancen steigen auch die Investitionskosten. Ein vom Unternehmen einzurichtende Exportabteilung organisiert die Auslandsgeschäfte. Die Überlegung bezüglich einer Auslandsniederlassung kann angestellt werden. Dem Vorteil der Präsenz am neuen Markt stehen die zusätzlichen Kosten gegenüber. Verkauf, Auslieferung oder auch Serviceleistungen können zum Umfang eines Standortes zählen. Alternativ können Außendienst-Mitarbeiter eingestellt werden, um den neuen Kunden den bestmöglichen Service zu bieten.

Ein *Joint Venture* stellt eine weitere Möglichkeit des Markteintritts dar. Ein Partner wird in das Geschäft am neuen Markt eingebunden, was zu einer Verringerung des Risikos und der Investitionskosten im Vergleich zur Direktinvestition führt. Es können die folgenden vier Grundtypen unterschieden werden. 1. Die *Vergabe einer Lizenz*, bedeutet, dass das Recht über den Herstellungsprozess, Patente, die Handelsmarke etc. für volumenabhängige oder Pauschalverträge an einen Partner im Zielland verkauft werden. 2. Bei der *Auftragsfertigung* wird lediglich die Produktion (oder Dienstleistung) für den neuen Markt an einen Partner vergeben. Der schnelle Markteintritt und das geringe Risiko ste-

109 Kotler u.a., 2016, 909-912.

hen dem fehlenden Einfluss gegenüber. Auch Qualitätsziele könnten leiden. 3. *Betriebsführungsverträge* bieten die Möglichkeit anstatt des Produkts nur das Knowhow des Managements an einen ausländischen Partner zu verkaufen. Sofortiges Einkommen steht den knappen Managementkapazitäten im eigenen Unternehmen gegenüber. 4. Bei *echten Gemeinschaftsunternehmen*, auch *Joint Ownerships* genannt, führen ein ausländisches Unternehmen und ein am Markt ansässiges Unternehmen ihre Ressourcen zusammen. Es besteht die Möglichkeit, dass ein ausländisches Unternehmen – durch den Kauf von Anteilen – das Gemeinschaftsunternehmen gründet oder aber beide Parteien gemeinsam ein neues Unternehmen im Zielland gründen. In manchen Fällen ist eine solche Form des Markteintritts durch staatliche Regelungen gar zwingend nötig.

Die *Direktinvestition* stellt die aufwändigste der Markteintrittsformen dar; gleichzeitig aber auch die chancenreichste. Hierbei wird ein Standort im jeweiligen Gastland gegründet und zur Montage oder Produktion genutzt. Als Vorteile können landesspezifische Förderungen, Aufwertung des Unternehmensansehens durch das Schaffen von Arbeitsplätzen, intensivere Beziehungen zu den Behörden des Gastlandes oder in manchen Fällen auch der Nutzen der kostengünstigeren Ressourcen genannt werden.

Laut Kotler durchlaufen die meisten Unternehmen vier Phasen auf dem Weg der Internationalisierung: Viele beginnen mit dem *unregelmäßigen Export von Produkten*, z.B. aufgrund von Überproduktionen. Die zweite Phase sieht Kotler im *regelmäßigen Export über unabhängige Agenturen*. Nach der *Installation einer oder mehrerer Verkaufstöchter*, stellt die *Gründung einer eigenen Produktionsstätte* die vierte und letzte Phase der Internationalisierung dar.¹¹⁰

110 Kotler u.a., 2016, 913-917.

C. PRAXIS: EXTERNE ANALYSE

Im Praxisteil dieser Arbeit soll eine externe Analyse als Teil des Marketingstrategieprozesses erfolgen. Unterteilt in die vier Kapitel Marktanalyse, Umweltanalyse, *Kundenanalyse* und Wettbewerbsanalyse konzentriert sich diese Untersuchung auf den Markt für Low Level Laser im speziellen Anwendungsgebiet der postnatalen Behandlung und begrenzt auch räumlich auf das Gebiet der kalifornischen Bay Area rund um San Francisco. Anhand eines Fragekomplexes, welcher von David A. Aakers Handbuch Strategic Market Management zur Erstellung von Marketingstrategien abgeleitet wurde, soll jeder der vier Teilbereiche eingehend auf Eigenschaften, Bedürfnisse, Chancen und Risiken untersucht werden, um die eingangs genannte These zu überprüfen. Um die Übersichtlichkeit der umfangreichen externen Analyse zu gewährleisten, unterliegt jedes Kapitel demselben Aufbau: der kurzen Einleitung schließt sich ein Fragenkomplex an, bevor die tatsächliche Bearbeitung erfolgt. Als Abschluss jedes Kapitels soll mittels einer Zusammenfassung eine Aussage zur erforschten Thematik getroffen werden.

1 Kundenanalyse

Wie im Theorieteil bereits ersichtlich, beginnt die externe Analyse der vorliegenden Arbeit mit der Kundenanalyse. Diese Gliederung orientiert sich an David A. Aakers Buch *Strategic Market Management*. Aus seiner Sicht steht der Kunde immer am Anfang und somit im Zentrum der Analyse. Hat man sich einen guten Überblick verschafft, kann man zur Marktanalyse übergehen.¹¹¹

Fragestellung zur Thematik der Kundenanalyse:

- Wer sind die größten Kunden? Wer die profitabelsten? Wer hat das größte Potenzial?
- Gliedern sich die Konsumenten in logische Gruppen basierend auf Bedürfnissen, Motivationen, oder Charakteristiken?
- Wie kann der Markt in Gruppen unterteilt werden, die jeweils einer eigenen Geschäftsstrategie bedürfen?

Motive und Motivationen

- Welche Elemente des Produkts/der Dienstleistung schätzen die unterschiedlichen Kundengruppen am meisten?
- Was sind die Kundenziele? Was kaufen sie wirklich?
- Wie unterscheiden sich die Segmente hinsichtlich ihrer wichtigsten Motivationen?
- Welche Veränderungen hinsichtlich Kunden-Motivationen sind zu erwarten? Welche hinsichtlich Kunden-Prioritäten?

Identifizieren unerfüllter Wünsche

- *Warum sind einige Kunden unzufrieden? Warum wechseln einige zwischen Marken oder Lieferanten?*
- *Wie gestalten sich Schwere und Häufigkeit von Konsumentenproblemen?*

¹¹¹ Aaker, 2011, 26.

- *Welche unerfüllten Wünsche können Kunden selbst identifizieren? Gibt es weil solche die Konsumenten unbewusst nicht bewusst wahrnehmen?*
- *Repräsentieren diese unerfüllten Wünsche einen Ansatzpunkt für Mitbewerber oder ein neues Geschäftsmodell?*¹¹²

1.1 Kunden-Segmentierung

Wer sind die größten Kunden? Wer die profitabelsten? Wer hat das größte Potenzial?

Eine erste Auflistung soll einen Überblick über potentielle Kunden im Allgemeinen bieten:

- 1) Selbständig sowie unselbständig arbeitende Hebammen, Geburtshelfer, Frauen- und Hautärzte, Chiropraktiker und Stillberaterinnen (Lactation Consultants)
- 2) Unternehmen im Gesundheitsbereich wie Krankenhäuser, Geburtskliniken, Health Care Provider, staatliche Mindestversicherungseinrichtungen (Obama Care, MediCal, etc.) sowie Unternehmen, die auf Schwangerschafts-, Baby- und Jungmütterbedarf spezialisiert sind (z.B. Natural Resources)
- 3) Interessensgruppen wie Jungmütter-Vereine (Las Madres, etc.) und Eltern-clubs¹¹³
- 4) Privatpersonen, also schwangere Frauen sowie deren familiäres und soziales Umfeld, welches Schwangerschaft, evtl. Geburt und Stillzeit begleitet.

Den größten Kundenkreis, gemessen an ihrer Anzahl, stellen Privatpersonen dar. Zukünftige sowie bereits schwangere Frauen und Jungmütter, deren Partner, Familien und natürlich deren Freundeskreis. Finanziell stärker hingegen dürften Unternehmen sein, welche die oben genannte Kundengruppe selbst als Kunden führen. Unternehmungen dieser Art stellen durch eine hohe und regelmäßige Neukundenquote potentielle Großabnehmer mit dem Potential, wiederholt zu kaufen. Welche der beiden Kundengruppen den profitabelsten Kunden darstellt, kann auf den ersten Blick nur schwer beurteilt werden. Hierzu muss eine detaillierte Marktpotential-Forschung durchgeführt werden. Im

¹¹² Aaker, 2011, 26f.

¹¹³ Vgl. o.V. (2016), <http://www.bayareakidfun.com/mothers-clubs-in-the-bay-area/>, (09.01.2016).

nachfolgenden Kapitel der Marktanalyse wird jedoch unter dem Punkt „Marktgröße“ versucht, eine Einschätzung zu erarbeiten.

Obwohl die Geburtenraten in Kalifornien seit Jahren rückläufig sind,¹¹⁴ zeigt die Statistik, dass die Wertigkeit der Vorsorge nahezu konstant bleibt. Rund 97% aller Lebendgeburten ist eine umfassende Vorsorge vorausgegangen.¹¹⁵ Diese dürfte dem Einwirken des kalifornischen Gesundheitssystems, bekannt unter Namen wie „*MediCal*“ oder auch „*Covered California*“, zu verdanken sein, welche allen in Kalifornien lebenden schwangeren Frauen eine Grundversorgung garantiert. Dass der Staat Kalifornien großen Wert auf die Gesundheit seiner Mütter und deren Babys legt, zeigen auch zahlreiche staatliche Initiativen sowie Statistiken übers Stillen (*Breastfeeding*), welche Verständnis über Möglichkeiten bzw. Bedürfnisse von Müttern in der Stillzeit schaffen sollen.¹¹⁶

Persönlich durfte ich die Erfahrung machen, dass die in Kalifornien durchgeführten Untersuchungen einem Vorsorgeplan folgen, der in etwa der durch den sogenannten Mutter-Kind-Pass geregelten Vorsorge des österreichischen Gesundheitssystems entspricht. Wie bereits erwähnt, folgen rund 97% aller Lebendgeburten diesem Angebot. Es darf davon ausgegangen werden, dass ein erweitertes bzw. abgeändertes Programm bei gleicher Deckung durch das kalifornische Gesundheitssystem ähnlich große Zustimmung finden würde. Bei Aufnahme in das Standardprogramm der pre- bzw. postnatalen Behandlungen sollte diese Art der Therapie also denselben Grad der Akzeptanz erlangen, wie aktuell bereits enthaltene Untersuchungen bzw. Therapien und somit vom Großteil der Patienten in Anspruch genommen werden. Die bisherigen Recherchen zeigen weniger einen Potentialunterschied als einen Zusammenhang aller untersuchten Kundengruppen. Der Zusammenhang zwischen Privatkunden (Konsumgütermarkt) und Geschäftskunden (Industriegütermarkt) ist alleine schon durch ihre mögliche Geschäftsbeziehung untereinander gegeben.

114 Vgl. o.V. (2016), <https://www.cdph.ca.gov/.../Pages/CountyBirthStatisticalDataTables.aspx>, (04.10.2016).

115 Vgl. o.V. (2016), <https://www.cdph.ca.gov/data/statistics/Documents/VSC-2005-0220.pdf>, (04.10.2016).

116 Vgl. Breastfeeding Statistics (2016), <https://www.cdph.ca.gov/.../BreastfeedingStatistics.aspx>, (03.11.2016); Vgl. o.V. <http://www.coveredca.com/individuals-and-families/.../pregnant-women/>, (03.11.2016).

Gliedern sich die Konsumenten in logische Gruppen basierend auf Bedürfnisse, Motivationen, oder Charakteristiken?

Zwei logische Hauptgruppen, die Privatkunden und Geschäftskunden, können also identifiziert und in weiterer Folge in Untergruppen unterteilt werden:

Privatkunden – B2C

Privatkunden sind schwangere Frauen, das soziale Umfeld schwangerer Frauen wie Familienmitglieder, Freunde und Arbeitskollegen, aber auch private Vereine und Interessensgemeinschaften sowie Kaufgemeinschaften.

Geschäftskunden –B2B

Die Geschäftskunden gliedern sich wiederum in die Gruppe der Klein- und Mittelstandsunternehmen, die sogenannten KMUs, und die Großunternehmen. Klein- und Mittelstandsunternehmen sind Hebammen, Geburtshelfer, Frauen- und Hautärzte, Chiropraktiker, Stillberaterinnen sowie KMUs im Bereich des Schwangerschafts-, Mütter- und Kinderbedarfs.

Großunternehmen sind Krankenhäuser und Ärztezentren, Health Care Provider (wie die Palo Alto Medical Foundation, Sutter Health, Kaiser Permanente, etc.) sowie Großunternehmen im Bereich des Schwangerschafts-, Mütter und Kinderbedarf.

Es kann nun in einem ersten Schritt in, dem Konsumgütermarkt zugehörigen, Privatkunden und, dem Industriegütermarkt zugehörigen, Dienstleistungssektor unterteilt werden. Beide Hauptgruppen können weiter in Untergruppen segmentiert werden, welche sich in ihren Interessen bzw. Tätigkeiten gleichen. Homogenität innerhalb der einzelnen Gruppe wird angestrebt.

Aufgrund der Anzahl der Untergruppen und der dadurch zu erwarteten Komplexität der Untersuchung, werden vorerst hauptsächlich die beiden Hauptgruppen betrachtet und je nach Anforderung Blicke in die jeweiligen Untergruppen geworfen.

Bezogen auf deren Bedürfnisse sind beide großen Kundengruppen äußerst verschieden. Während bei Privatkunden das Bedürfnis der guten Vorbereitung sowie der unkomplizierten und weitgehend schmerzfreien Schwangerschaft und Stillzeit zu finden ist, dürfte der Fokus der Geschäftskunden auf dem Generieren von Kundenbindung durch

das Anbieten umfangreicher Services liegen und der langfristige Geschäftserfolg angestrebt werden.

Für den Privatkunden steht also mehr einem Sicherheitsbedürfnis im Vordergrund, während der Geschäftskunde einem wirtschaftlichen Ziel unterliegt.

Bedürfnisse der Privatkunden

Die nachfolgend aufgelisteten Punkte sind aus verschiedenen Perspektiven gültig. Sei es aus der der schwangeren Frau oder der der Jungmutter oder auch aus der Sicht des jungen Vaters, des Partners oder des restlichen sozialen Umfeldes:

- kostengünstige Behandlung,
- schmerzfreier Alltag (Schmerzlinderung) bzw. schmerzfreies Stillen,
- kurze Behandlungsdauer bei Schmerzen bzw. begleitend präventiv,
- rascher Behandlungserfolg,
- nach der Schwangerschaft im eigenen Körper "wieder wohlfühlen",
- Diskretion bei akuten bzw. präventiven Behandlungen,
- Abwenden der empfundenen "persönliche Niederlage" nicht Stillen zu können und
- Interesse an Technologie.

Bedürfnisse des Geschäftskunden

- Kundenbindung,
- langzeitiger wirtschaftlicher Erfolg,
- bestmögliches Service bzw. Wunsch nach Gewährleistungs-Programm durch Anbieter,
- niedrige Anschaffungskosten,
- niedrige Fixkosten,
- rasche Amortisation von Anschaffungen,
- Konkurrenzvorteile und
- minimales Risiko durch Investitionen.

Wie kann der Markt in Gruppen unterteilt werden, die jeweils einer eigenen Geschäftsstrategie bedürfen?

Beide genannten Hauptgruppen unterliegen Bedürfnissen, welche unterschiedliche Strategien verlangen. Die größte Gemeinsamkeit beider Strategien wird im Ziel der raschen Adoption des Marktes liegen.

Zur Beantwortung der hier vorliegenden Frage bezüglich der Hauptgruppen und den daraus folgenden unterschiedlichen Strategie ist besonders auf die Nachfrager bezogenen und die Umfeld bezogenen Einflussfaktoren zu achten. Unter den Nachfrager bezogenen versteht man sozialökonomische Merkmale, persönlichkeitsbezogene Merkmale und auch Merkmale der Kommunikation.

Mit Blick auf Privatkunden als Nachfrager spricht man bei sozioökonomischen Merkmalen z. B. vom Alter, dem Bildungsniveau oder dem Einkommen; bei persönlichkeitsbezogenen Merkmalen über z. B. der Rationalität und der Einstellung gegenüber Neuem und bei Merkmalen des Kommunikationsverhaltens spricht man z. B. über das Ausmaß der Kommunikation bzw. der aktiven Informationssuche.¹¹⁷

Diese Merkmale spielen auch bei Personen, welche in Unternehmen für die Auswahl neuer Anschaffungen zuständig sind, eine Rolle, werden jedoch häufig von z. B. Firmen-Regulierungen in die Nachrangigkeit gezwungen. Es regiert also der „*homo oeconomicus*“.¹¹⁸ Es bleibt aber anzunehmen, dass persönliche Befindlichkeiten auch in den besten Geschäftsprozessen nicht vollständig zu eliminieren sind.

Geschäftskunden bergen das Potential einer länger anhaltenden Geschäftsbeziehung, was auch in größere Stückzahlen bedeuten kann. Wiederkauf ist hier also ein Ziel, das es zu verfolgen gilt. Der Aufbau einer guten Vertrauensbasis in Produkt und Serviceleistungen des Anbieters muss angestrebt werden. Referenzen durch bestehende Geschäftspartnerschaften, produktspezifische Zertifizierungen (Entwicklung, Produktion, Qualität, Vertrieb) sowie ein kundenorientiertes Gewährleistungs-Programm können Informationsdefizite ausgleichen und somit Unsicherheiten minimieren. Diese Faktoren zählt Rogers zu den Umfeld bezogenen.¹¹⁹ Es ist davon auszugehen, dass weitere Akteure wie z. B. andere Nachfrager, das anbietende Unternehmen sowie dessen Konkurrenzunternehmen Einfluss auf den Nachfrager ausüben. Für beide Hauptgruppen gilt es,

117 Rogers, 2003, 80.

118 Bausback, 2007, 25f.

119 Roger, 1962, 20.

das Risiko für Neukunden, welches die Adoption des neuen Produktes darstellt, zu minimieren.

Weitere Untergliederungen

Betrachtet man die Hauptgruppe der Privatkunden, kann weiter in die *Endverbraucher* und *deren soziales Umfeld* unterteilt werden. Die Endverbraucher der Low Level Laser stellen in dieser speziellen Nische die Jungmütter dar. Nach den Strapazen der Schwangerschaft und Geburt soll die enge Bindung der Mutter zu ihrem Kind nicht durch Hürden, welche beim Stillen ihres Säuglings auftreten können, erschwert werden. Wer selbst schon zum sozialen Umfeld einer schwangeren Frau gehört hat, weiß wie schwierig es ist, sich in die Situation dieser zu versetzen, um Wünsche und Bedürfnisse rasch und bestenfalls bereits vor dem eigentlichen Entstehen zu verstehen und befriedigen zu können. In einer Schwangerschaft durchlaufen Frauen Phasen, welche sich von Frau zu Frau und auch von Schwangerschaft zu Schwangerschaft unterscheiden, sich jedoch inhaltlich ähneln. Für diese Untersuchung stellt das dritte Trimester ein besonders interessantes dar. Im 7.-9. Schwangerschaftsmonat sehr oft zu beobachten ist der sogenannte "Nestbautrieb": Das Bedürfnis der Vorbereitung rückt hier in den Fokus der werdenden Mutter.¹²⁰

Betrachtet man die Hauptgruppe der Geschäftskunden, kann in Klein- und Mittelstandsunternehmen einerseits und Großunternehmen andererseits unterteilt werden. Auch diese beiden Gruppen bedürfen einer zusätzlichen Gliederung. Die zuvor bereits definierten KMUs können sowohl anhand der Dienstleistungsbeziehung zur Endkundin als auch anhand des Zeitpunkts des Zusammentreffens mit dieser unterteilt werden: Während Hebammen und Geburtshelfer sowie in manchen Fällen auch Chiropraktiker bereits vor der Geburt des Kindes mit der Privatkundin in Kontakt kommen und die Möglichkeit haben, eine Beziehung zueinander aufzubauen, bekommen Lactation Consultants (Stillberaterinnen) erst relativ kurz vor der Geburt oder gar erst nach der Geburt die Möglichkeit des Aufbaus einer Geschäftsbeziehung. Letztere werden gar meistarst beim Eintreten erster Still-Schwierigkeiten kontaktiert. Es steht also die Vorsorge der Geburt und des Kindes der Betreuung und Unterstützung beim Stillen gegenüber. Während die eine Gruppe ihren Fokus auf die Geburt legt und früh die Möglichkeit hat, eine Beziehung

¹²⁰ Vgl. o.V. (2016), <http://www.rund-ums-baby.de/schwangerschaft/lexikon/nestbautrieb.htm>, (15.10.2016).

zur Kundin aufzubauen, bahnt sich eine Geschäftsbeziehung mit der anderen Gruppe erst später an. Hier liegt jedoch der Fokus genau in dem Bereich, in dem der Low Level Laser ihre Anwendung finden kann bzw. soll. Low Level Laser könnten durch ihre weiteren Einsatzmöglichkeiten wie der Behandlung von Dammrissen, Kaiserschnittnarben und auch geburtsbedingten Hämorrhiden den Geschäftsbereich der Stillberaterin vergrößern.

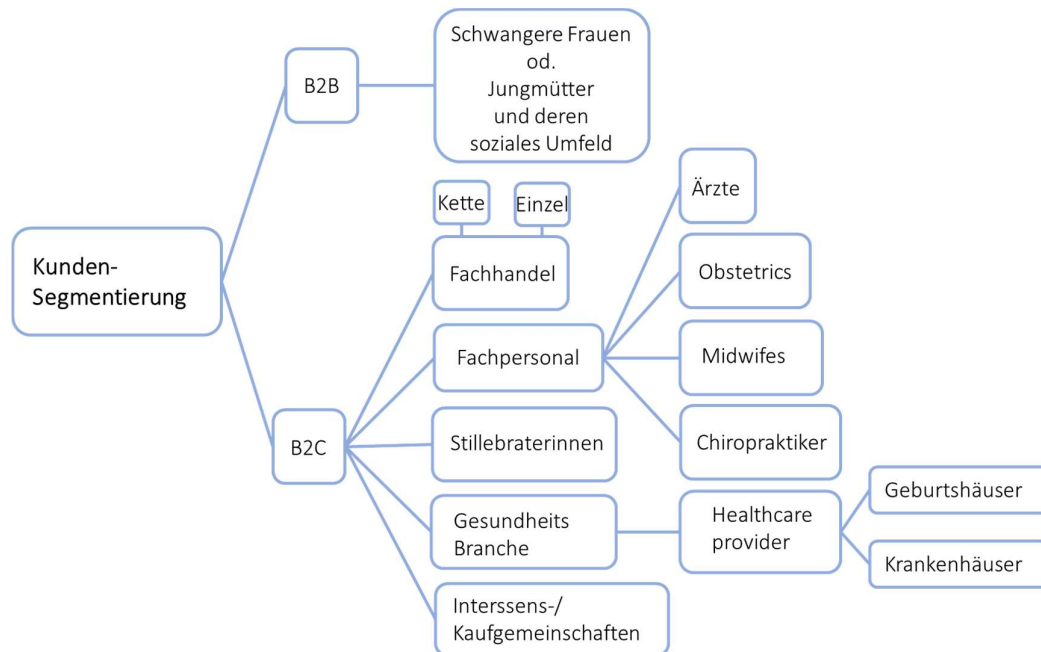


Abbildung 4: Kunden-Segmentierung

1.2 Motive und Motivationen

Welche Elemente des Produkts/der Dienstleistung schätzen die unterschiedlichen Kundengruppen am meisten?

Schwangere und die *Privatkunden* im weiteren Sinne schätzen den Effekt der beschleunigten Wundheilung und die entzündungshemmende Wirkung. Die schmerzlindernde Wirkung ermöglicht, dass das Stillen ihres Säuglings trotz rissiger Brustwarzen weiterhin und vor Abschluss der Therapie möglich ist. Die kurze Dauer der einzelnen Behandlungen ist für stillende Jungmütter ebenfalls ein wichtiger Vorteil. Im Falle der Selbsttherapie sind auch die einfache Bedienbarkeit, die handliche Größe des Produkts und die Zuverlässigkeit des Geräts positiv hervorzuhebende Produkteigenschaften.

Geschäftskunden schätzen die kleine Baugröße des Produkts ebenso wie die damit verbundene Mobilität. Auf aufwendigen Einschulungen der Mitarbeiter kann ebenso verzichtet werden, wie auf die Wartung des Produkts. Das moderne Anmuten durch den Side-Effekt der State-of-the-art-Technologie (im Gegensatz zu Cremes oder Kompressen) und die niedrigen Anschaffungskosten sprechen ebenfalls für die Anschaffung eines Low Level Lasers. Positiv fallen die niedrigen Selbstkosten durch die kurzen Behandlungszeiten und die hohe Gerätelebensdauer der geringe logistische Aufwand bzw. der geringe Eingriff in das Tagesgeschehen im Wartungsfall (im Gegensatz zum Standgerät) auf. Im unter Kapitel 4.4 gezeigten Berechnungsbeispiel wurden die Betriebskosten aufgrund ihrer geringen Höhe – diese bestehen ausschließlich aus einem Satz wieder aufladbarer Akkus der Größe AA – vernachlässigt.

Was sind die Kundenziele? Was kaufen sie wirklich?

Versucht man zur Beantwortung dieser Frage die (möglicherweise) versteckten Motive und Ziele der Kunden zu identifizieren, erschließen sich einige Beweggründe mit Blick auf die bereits dargelegten Bedürfnisse sehr schnell und liegen klar auf der Hand. Andere wiederum sind erst beim näheren Hinsehen zu erkennen.

Kundenziele - Privatkunden

- Schwangere Frauen bzw. Jungmütter
 - zur Behandlung von Symptomen – Schmerzlinderung,
 - zur Behandlung von Symptomen zuhause – Bequemlichkeit in einer der anstrengendsten Zeiten,
 - vorbereitend auf die Stillzeit – Schaffen von Sicherheit in einem neuen Bereich für die zukünftige Mutter,
 - Verkleinerung des Risikos des Still-Abbruchs und dadurch Gewinnen der Vorteile des Stillens und
 - Interesse an neuen Technologien – Innovationsgeist.
- Soziales Umfeld schwangerer Frauen bzw. Jungmütter
 - zur Unterstützung – das Gefühl, einen Beitrag geleistet zu haben und
 - aus Eigennutzen – sozialer Friede.

Kundenziele - Geschäftskunden

- Hebamme/Geburtshelferin
 - Verbreiterung des Dienstleistungsangebots,
 - Verlängerung der Kundenbindung und
 - Nutzen der bereits vorhandenen Vertrauensbasis.
- Frauenarzt/Hautarzt
 - Kontakt zu Jungmüttern kann zum Aufbau von Geschäftsbeziehung genutzt werden und
 - LLL könnten auch außerhalb der Brustwarzenbehandlung angewendet werden.
- Chiropraktiker
 - Nutzen der Laser Kompetenz (größere stationäre Laser werden auch zur Muskel- und Gelenktherapie eingesetzt) und
 - Nutzen des Kontakts zu Schwangeren und Jungmüttern.
- Stillberaterin
 - Verhindern des Kundenverlusts an andere Berufsgruppen wie Midwives, Hebammen,
 - mit der Zeit gehen und
 - schnelle Abhilfe schafft Kundenzufriedenheit.
- Krankenhäuser/Ärztzentren/Geburtshäuser
 - volleres Angebot und
 - Ausbau des Geschäftsfeldes ohne größere Investitionsrisiken.

Allgemein gültig

- modernes Anmuten durch State-of-the-art-Technologie und
- Möglichkeit des Monopols durch neue Technologie.

Wie unterscheiden sich die Segmente hinsichtlich ihrer wichtigsten Motivationen?

Schwangere Frauen verfolgen in erster Linie den Wunsch der Schmerzfreiheit. Der Wunsch, sein Kind zu stillen und die damit verbundenen Annehmlichkeiten zu genießen, kommt dicht gefolgt an zweiter Stelle.

Das soziale Umfeld der schwangeren Frau bzw. der Jungmutter versucht zu unterstützen. Diese Unterstützung kann sich in vielerlei Hinsicht äußern: Das Abnehmen von Arbeiten und Erledigungen, das Gönnen von Ruhe oder auch materielle und finanzielle Unterstützung.

Vereine und Gemeinschaften sind Organisationen, in denen sich Personen zu einem gemeinsamen, in einer Satzung festgelegten Tun zusammengeschlossen haben.¹²¹ Der Motivation eines Vereins bzw. einer Gemeinschaft kann z. B. darin liegen, an das festgeschriebene Thema gebunden Wissen zu erweitern und seinen Mitgliedern zur Verfügung zu stellen.

Für das Segment der *Hebammen und Geburtshelfer* liegt die Motivation in der Möglichkeit der Kundenbindung. Durch die Verbreiterung des Dienstleistungsumfanges kann das über die bisherige Geschäftsbeziehung erlangte Vertrauen im neuen Geschäftszweig der Low Level Laser Therapie über die Geburt hinaus genutzt werden.

Schwangere Frauen gehören bereits zum Kundenstamm von *Chiropraktikern*. Sei es aufgrund von Bewegungstherapien für die schwangere Frau oder etwas später zur Behandlung ihrer Neugeborenen, Chiropraktiker stehen, wenn auch in seltenen, bereits vor der Geburt in Geschäftsbeziehung mit dem potentiellen Endkunden von Low Level Laser Therapien gegen wundte Brustwarzen. Nicht selten besitzen Chiropraktiker bzw. deren Ordinationen bereits eine Low Level Laser Gerätschaft für Behandlungen anderer Art, z. B. Muskel- und Gelenkstherapien und sind daher bereits mit der Funktions- und Wirkungsweise vertraut. Ihre Motivation könnte also darin liegen, ihr Geschäftsfeld zu erweitern und die Nähe zu den potentiellen Kunden zu nutzen. Vielleicht wollen diese auch durch ihre Erfahrungen mit der Technologie punkten. Außerdem könnte der Wunsch bestehen, bereits vorhandene Geräte besser auszulasten.

Die Motivation der *Stillberaterinnen* liegt nicht an der Generierung neuer Kunden, sondern vielmehr am Erhalt dieser. Denn es besteht die Gefahr, dass sobald sich das Segment der Hebammen und Geburtshelfer die neue Technologie angeeignet hat, der

¹²¹ Vgl. o.V. (2016), <http://www.duden.de/rechtschreibung/Verein>, (15.10.2016).

Stillberaterin Kundschaft abgegraben wird. Wunde Brustwarzen können zwar das Symptom einer nicht ausgereiften Stilltechnik sein, jedoch zeigen Studien, dass die Schmerzen zu den häufigsten Gründen des frühzeitigen Still-Abbruchs zählen.¹²² Ist der Schmerz erst gestillt, könnte der Wunsch, eine Stillberaterin aufzusuchen, sich bereits verflüchtigt haben.

Für das Segment des *Schwangerschafts-, Mütter- und Kinderbedarf* kann das Bedürfnis nach Vollständigkeit ausschlaggebend sein. Die Motivation Low Level Laser zu vertreiben, könnte darin bestehen, sein fachbezogenes Sortiment so umfassend wie möglich zu halten. Low Level Laser stellen eine moderne Alternative zu Cremes, Salben und anderen Waren, die in diesen Fachgeschäften zu erwerben sind, dar.

Im Fall von *Krankenhäusern, Ärztezentren und Health Care Providern* (wie Palo Alto Medical Foundation, Sutter Health, Kaiser Permanente, etc.) könnte die Motivation darin liegen, durch das Anbieten von neuen und modernen Technologien Kunden anzulocken. Cross-sellig könnte ein Ziel sein. Cross-selling kann als die Ausweitung von Kundenbeziehungen auf zusätzliche Geschäftsbeziehungen gesehen werden¹²³ oder auch als der Verkauf zusätzlicher Leistungen.¹²⁴ Bereits in der Schwangerschaft können größere Anfahrtswege und häufige Wechsel der Untersuchungsorte eine Herausforderung für Schwangere darstellen. Mit der Geburt des Kindes wird durch das notwendige Baby-Equipment und die noch fehlende Souveränität in der neuen Lebenssituationen die Mobilität noch zusätzlich eingeschränkt. Je mehr Behandlungen und Untersuchungen am selben Ort erledigt werden können, desto mehr ist einer Jungmutter geholfen. Ein umfangreiches Angebot an Leistungen unter einem Dach kann ein wichtiger Punkt zur Wettbewerbsdifferenzierung sein.

Welche Veränderungen hinsichtlich Kunden-Motivationen sind zu erwarten? Welche hinsichtlich Kunden-Prioritäten?

Die größte Befürchtung des Kundenverlustes durch die neu aufkommende Behandlung mittels Low Level Laser dürfte auf Seiten der Stillberaterinnen aufkommen. Diese in Gruppen- oder Einzelsitzungen arbeitenden Still-Expertinnen werden sehr oft aufgrund derselben Symptome aufgesucht. Durch "falsches" Stillen kann die Brust der Frau und

122 Ahluwalia, 2005, 1410.

123 Kuß, 2006, 21.

124 Scheurer, 2015, 18.

insbesondere die Brustwarze in Mitleidenschaft gezogen werden. Auch Entzündungen können die Folge sein.¹²⁵ Dementsprechend richtet sich das Angebot vieler in der Bay-Area ansässigen Lactation Consultants an Frauen mit wunden Brustwarzen (sore nipples), wie ein Blick auf deren Angebot bestätigt (Auflistung der Lactation Consultants der Bay Area).¹²⁶ Wird nun der Kundenstamm durch das Angebot von Low Level Laser Therapien bei z.B. Chiropraktikern „abgegraben“, wird bei Stillberaterinnen gezwungenermaßen ein Interesse an dieser, ihnen noch neuen Technologie entstehen müssen.

Auch könnte der Zuzug von Europäern die Nachfrage erhöhen. Online-Recherchen zeigen, dass die Technologie in vielen europäischen Ländern seit Jahren bekannt ist und Anwendung findet. Das könnte anfängliche Zweifel für Europäer mindern.

Es ist anzunehmen, dass alle, die in diesem Anwendungsgebiet agieren, sich der Nachfrage stellen werden müssen, sobald eine der Untergruppen begonnen hat, den Service der Low Level Laser Therapie erfolgreich anzubieten.

1.3 Identifizieren unerfüllter Wünsche

Warum sind einige Kunden unzufrieden? Warum wechseln einige zwischen Marken oder Lieferanten? Wie gestalten sich Schwere und Häufigkeit von Konsumenten Problemen?

Viele schwangere Frauen und Jungmütter wünschen sich, ein Leben ohne große Einschränkungen führen zu können. Die Angst, die eigenen Bedürfnisse hinten anstellen zu müssen, ist ebenso groß wie vor entstehenden Abhängigkeit. Jede Schwangerschaft bzw. Mutterschaft bringt eine Menge Veränderungen mit sich.¹²⁷

Viele Statistiken über das Stillen führen das Symptom der wunden Brustwarzen, verursacht durch schlechtes Anlegen des Babys an der Mutterbrust, unter den häufigsten Gründen für frühes Abstillen junger Mütter an.¹²⁸ 96% der Probandengruppe einer Studie

125 Vgl. o.V. (2016), <http://www.still-lexikon.de/wunde-brustwarzen/>, (11.10.2016).

126 Vgl. o.V. (2017), <http://www.bayarealactation.org/find-a-lactation-consultant.html>, (02.01.2017).

127 Vgl. o.V. (2017), (<http://www.real.de/.../die-zehn-wichtigsten-veraenderungen-als-mutter.html>, (02.01.2017).

128 Vgl. o.V. (2016), <http://www.atmch.org/sites/atmch.org/files/documents/ita2016/....pdf>, (04.09.2016).

des deutschen *Bundesinstituts für Risikobewertungen* berichten über Probleme am Anfang der Stillzeit.¹²⁹ Das Ergebnis einer Studie aus Bayern führt entzündete Brustwarzen als zweithäufigsten Grund für den Abbruch des Stillens an. Knapp 50% aller Abbrüche bis zum zweiten Lebensmonat des Kindes sind damit in Verbindung zu bringen. Bei Abbrüchen bis zum vierten Lebensmonat werden bei etwa 30% aller Fälle wunde Brustwarzen als Grund genannt. Ebenfalls unter den Gründen für den Abbruch des Stillens werden Brustentzündungen wie auch Schmerzen im Allgemeinen angeführt. Als weitere Gründe werden genannt: Brust- bzw. Brustwarzen-Schmerzen (wunde Brustwarzen), Milchstau, Trinkschwierigkeiten des Kindes, zu wenig Milch, verzögerter Milcheinschuss, ungünstige Brustwarzen (Flach- oder Hohlwarzen), Nachwehen beim Stillen, Missbildungen des Kindes (Spaltbildungen), Einnahme von Medikamenten, Wiedereinstieg in die Arbeit, nicht genügend Stillräume/Gelegenheiten, negative Einstellung des Partners/des sozialen Umfelds/negative Reaktionen der Umwelt, keine Zeit/Stress im Haushalt, Durchbrechen der ersten Zähne, Brustverweigerung des Kindes.¹³⁰

Das frühe Abstillen wird aus medizinischer wie auch aus pädagogischer Sicht als sehr schwerwiegend erachtet. Nicht nur Privatunternehmen wie Health Care Provider, sondern auch staatliche Stellen weisen auf die Wichtigkeit des Stillens in den frühen Monaten des Kindes hin.¹³¹

Jede Barriere, die zwischen jungen Müttern und dem Stillen ihres Kindes steht, muss erkannt, erforscht und bekämpft werden. Schmerz und Zeit dürfen aufgrund ihrer häufigen Nennung als größte Barrieren genannt werden.

Welche unerfüllten Wünsche können Kunden selbst identifizieren bzw. gibt es solche, die Konsumenten unbewusst/nicht bewusst wahrnehmen?

Diese Frage lässt sich durch eine Auflistung der Vorteile des Stillens beantworten, da alle angeführten Punkte als wünschenswert erachtet werden können:

129 Vgl. o.V. (2017), http://www.bfr.bund.de/.../_stillzeit_ursachen_praevention_und_therapie.pdf, (09.01.2017).

130 Vgl. o.V. (2016), https://www.lgl.bayern.de/.../stillen/doc/stillstudie_ergebnisse.pdf, (11.12.2016).

131 Vgl. o.V. (2017), <http://www.mission4health.com/.../enter/Breastfeeding/Why-Breastfeed-.aspx>, (01.01.2017).

Vorteile des Stillens für das Baby

- Muttermilch ist die perfekte Ernährung, die sich ständig verändert, um Wachstum und Entwicklung des Säuglings gerecht zu werden.
- Muttermilch ist leicht verdaulich und führt zu weniger Koliken und Verdauungsproblemen beim Baby,
- Antikörper in der Muttermilch halten Babys gesünder, was zu weniger Ohren-, Atmungs- und Harnwegsinfektionen führt,
- Gestillte Säuglinge haben eine verminderte Inzidenz von SIDS (*Sudden Infant Death Syndrom* - Plötzlicher Kindstod),
- Gestillte Kinder erkranken weniger wahrscheinlich, an Typ-1- und Typ-2-Diabetes, Asthma, Allergien, Korpulenz und Krebs,
- Gestillte Kinder erreichen höhere Punktzahlen bei kognitiven und IQ-Tests.

Vorteile des Stillens für die Mutter

- Das Stillen hilft der Mutter zu regenerieren und ihr ursprüngliches Gewicht wieder zu erlangen,
- Es senkt außerdem das Risiko, an postnataler Depression zu erkranken,
- Es verringert das Risiko, an Typ-2-Diabetes und Brust- und Eierstockkrebs zu erkranken.
- Eine Reduzierung des Risikos für Herz-Kreislauf- und anderen verwandten Krankheiten kann durch Stillen erfolgen,
- Muttermilch ist immer einsatzbereit, leicht zu transportieren und zugänglich,
- Es entfallen der Kauf der Ersatzmilch, das Zubereiten dieser und das Reinigen der benötigten Flaschen und Behälter,
- Die wirtschaftliche Betrachtung zeigt, dass sich die Kosten des Stillens auf rund USD 300 pro Jahr belaufen, während für Folge- und Ersatzmilch Kosten von USD 2000 bis 3000 pro Jahr anfallen.

Vorteile des Stillens für die Gesellschaft

- Langfristig spart Stillen Kosten im Gesundheitswesen,
- Gestillte Säuglinge benötigen weniger Arztbesuche, Rezepte und Krankenhausaufenthalte,

- Stillende Mütter haben weniger Arbeitsunterbrechungen und eine höhere Arbeitsproduktivität,
- Stillen ist umweltfreundlicher als Ersatznahrung. Es benötigt keine elektrische Energie in der Vorbereitung.¹³²

Repräsentieren diese unerfüllten Wünsche einen Ansatzpunkt für Mitbewerber oder ein neues Geschäftsmodell?

Gerade auch in der geschäftigen Atmosphäre des Silicon Valleys ist Zeit bei vielen Fragestellungen ein schlagendes Argument. Eine simple „Soll ich oder soll ich nicht“-Situation kann durch den Faktor „Zeit“ entschieden werden. Betrachtet man konventionelle Behandlungsmethoden für die bereits beschriebenen Folgen der anfänglichen Still-Schwierigkeiten, erkennt man, dass keine darunter ist, die kurzfristige Schmerzbefreiung verspricht. Seien es Kompressen, Cremes, Schutzkappen, das Auflegen von Schwarztebeutel oder Heilwolle (Schafwolle) oder auch Beratungen durch Stillexpertinnen, jede dieser Behandlungsmethoden benötigt einen beträchtlichen Aufwand an Zeit. Um Beschwerden einzudämmen und das eigentliche Übel, nämlich die nicht ausgereifte Stilltechnik bzw. das noch nicht perfektionierte Zusammenspiel zwischen Mutter und Kind in den Griff zu bekommen, ist einiges an Geduld und Durchhaltevermögen notwendig.¹³³ Cremes müssen ausgesucht, besorgt, verwendet, gegebenenfalls gegen andere ausgetauscht und wieder abgewaschen werden. Oft ist am Ende nicht klar ersichtlich, ob die Creme den gewünschten Erfolg gebracht hat oder ob die verstrichene Zeit und eine erhöhte Aufmerksamkeit einen Teil zum Heilungsprozess beigetragen haben. Nach dem Faktor „Zeit“ schlagen die Faktoren „Bequemlichkeit und Aussehen“ zu Buche. Cremes müssen aufgetragen und immer wieder erneuert werden, landen des Öfteren auf Kleidungsstücken und müssen zum Teil vor dem Stillen wieder entfernt werden. Schutzkappen sind unbequem und können sich durch ihre Form an der Kleidung der Trägerin abzeichnen. Kompressen müssen gekühlt und immer wieder erneuert werden. Alle diese und viele weitere bekannte Abhilfen gegen entzündeten Brustwarzen sind der Behandlung durch einen Low Level Laser in vielerlei Hinsicht unterlegen.

¹³² Vgl. o.V. (2017), <http://www.mission4health.com/.../Why-Breastfeed-.aspx>, (30.01.2017).

¹³³ Vgl. o.V. (2017), <http://www.stillkinder.de/schnelle-hilfe-bei-wunden-brustwarzen/>, (30.01.2017).

1.4 Erkenntnisse aus der Kundenanalyse

Im Markt für Low Level Laser für postnatale Behandlungen sind viele unterschiedliche Kunden wie auch Kundengruppen zu identifizieren. Es finden sich sowohl Privatkunden als auch Geschäftskunden, die unterschiedlichen Bedürfnissen unterliegen. Als Privatkunden sind nicht nur schwangere Frauen oder Jungmütter anzusehen, auch deren soziales Umfeld zählt zu den möglichen Kunden für Low Level Laser oder der damit durchgeführten Therapie. Die Größe dieser Gruppe ist direkt abhängig von der Anzahl der Geburten. Low Level Laser mit unterschiedlicher Energie-Emission bieten unterschiedliche Vermarktungsmöglichkeiten. Während „starke“ Laser nur von geschultem Personal bedient werden dürfen, können „schwache“ Low Level Laser direkt an die Privatkundin für den Gebrauch im eigenen Haushalt vertrieben werden. Neben den Privatkunden zählen, wie erwähnt, Geschäftskunden zu den Kundengruppen. Diese Gruppe lässt sich weiter in die Größe ihrer Unternehmung unterteilen, also in selbstständig tätige Geschäftskunden, Klein- und Mittelunternehmen und Großunternehmen. Die Größe dieser Gruppe ist nur indirekt abhängig von der Anzahl der Geburten. Geschäftskunden muss mit dem Produkt des Low Level Lasers die Möglichkeit der Differenzierung gegenüber der Konkurrenz gegeben werden. Kein Kunde dieser Gruppe will Kunden verlieren. Ihr Ziel wird es stets sein, diese zu halten bzw. den Kundenkreis auszubauen. Bei der Vermittlung der Vorteile des Low Level Lasers zur postnatalen Behandlung sollte also auch auf den Erhalt des eigenen Konkurrenzvorteils hingewiesen werden.

Die hohen Folgekosten des Stillabbruchs könnten für staatlich finanzierte Stellen (Medical, etc.) ein Argument für die Investition in die Technologie der Low Level Laser darstellen.

Privatkundinnen stehen gerade in der Zeit der Schwangerschaft vor vielen Entscheidungen, die ihr eigenes Wohl und das ihres Kindes betreffen. Die Vermittlung des Verständnisses für die Wünsche, Bedürfnisse wie auch Unsicherheiten und Befürchtungen von schwangeren Frauen sollte den Grundstein für den Aufbau einer Vertrauensbasis legen. Die Vorteile dieser neuen Technologie müssen klar in den Alltag umgelegt werden. Die Adaption des Produktes kann im Falle beider Hauptgruppen durch Innovatoren gefördert werden.

2 Marktanalyse

Anhand des folgenden Fragenkomplexes soll die mögliche Attraktivität, den Markt der kalifornischen Bay Area zu betreten, überprüft und geklärt werden. Barrieren des Marktes sollen ebenso identifiziert und bewertet werden, wie Prognosen zu Wachstum und Trends beleuchtet und in Hinsicht auf den Markteintritt gedeutet werden sollen. In allgemeiner Form werden mögliche Vertriebswege gelistet und den Trends des untersuchten Gebietes gegenübergestellt.

Fragestellung zur Thematik der Marktanalyse:

- *Wie attraktiv sind die Industrie bzw. der Markt und seine Submärkte?*
- *Wo liegen Ein- und Ausstiegsbarrieren?*
- *Wie sehen Wachstumsprognosen, Kostenstrukturen und die zu erwartende Rentabilität aus?*
- *Wie sehen alternative Vertriebswege und deren wahrscheinliche Stärken aus?*
- *Welche Trends gibt es in der betreffenden Branche und welche aufkommenden Submärkte sind wesentlich für die (zukünftige) Strategie?*
- *Was sind die aktuellen und zukünftigen Key Success Faktoren?*
- *In welchen Bereichen gibt es strategische Unsicherheiten und Informationsbedarf?*

2.1 Die Branche

Wie attraktiv sind die Industrie bzw. der Markt und seine Submärkte? Wo liegen Ein- und Ausstiegsbarrieren?

Industrie – Baby-, Schwangerschafts-, Mutterbedarf

Die Baby-Industrie boomt weltweit. Wurden 2012 weltweit noch USD 47,7 Milliarden durch den Verkauf von Produkten rund ums Baby eingenommen, erwarten sich Experten

für 2017 einen Anstieg auf USD 66,8 Milliarden.¹³⁴ Selbst rückläufige Geburtenraten halten diese Industrie nicht davon ab, weiter zu wachsen und einen Vorteil aus der in weiten Bereichen zunehmenden Technikverliebtheit ihrer Kunden zu ziehen. Die steigende Technisierung der Produkte wird von Marktforschern auf das stetig anwachsende Interesse von Vätern an der Erziehung zurückgeführt.¹³⁵

Medizintechnik und medizinische Geräte

Mit Einnahmen von rund USD 136 Milliarden im Jahr 2014 macht der US-Markt für medizinische Geräte rund 45% des gesamten Umsatzes dieser Branche aus. Im Jahr 2005 lagen die Einnahmen noch bei USD 95 Milliarden, was einen Anstieg um rund 43% innerhalb von neun Jahren darstellt. 95% der 2014 erwirtschafteten Einnahmen wurden von den 30 Großunternehmen am US-Markt generiert, 4% entfielen auf 35 mittelständische Unternehmen, und 1% auf 37 Kleinunternehmen.¹³⁶ Zu den größten Unternehmen am US-Markt zählen *Johnson & Johnson* mit rund USD 28,7 Milliarden an Einnahmen, *General Electric Co.* mit Einnahmen von rund USD 18,1 Milliarden und *Medtronic Inc.* mit USD 17,1 Milliarden an Einnahmen im Jahr 2015.¹³⁷ Alle drei Unternehmen besitzen Niederlassungen in der kalifornischen Bay Area.

2.2 Der Markt – geografische, demografische und wirtschaftliche Daten

Nordamerika

Im Zuge dieser Arbeit wird der mögliche Einstieg eines europäischen Low Level Laser Herstellers in den Markt der kalifornischer Bay Area untersucht. Ausgehend vom aktuellen „Herzen der Innovation“, dem Silicon Valley, soll in weiteren Schritten der kalifornische Markt und folglich der gesamte US-Markt erklommen werden. Da sich Märkte wie der europäische und der US-amerikanische generell stark unterscheiden, kann keine

134 Vgl. o.V. (2016), <https://www.statista.com/statistics/250853/global-baby-care-market-size/>, (02.11.2016).

135 Vgl. o.V. (2016), <http://www.racked.com/2015/12/2/9831080/baby-product-industry>, (12.11.2016).

136 Vgl. o.V. (2016), <http://www.gao.gov/assets/680/671094.pdf>, (13.12.2016).

137 Vgl. o.V. (2016), <http://marketrealist.com/.../ain-business-models-medical-device-industry/>, (13.12.2016).

Strategie unverändert und unangepasst in einen neuen Markt übernommen werden. Die Unterschiede zwischen Europa und den USA sind augenscheinlich, doch sind die offensichtlichsten Unterschiede nicht die einzigen und möglicherweise auch nicht die größten. Der Teufel steckt im Detail. Um die Komplexität der Untersuchung im Rahmen zu halten und mit Blick auf die Wirtschaftlichkeit und den Erfolg der geplanten Unternehmung, wird in einem ersten Schritt der Eintritt auf den US-amerikanischen Markt untersucht und dieser näher erforscht. Seit die Vereinigten Staaten von Amerika am 4. Juli 1776 ihre Unabhängigkeit gegenüber dem Königreich Großbritannien erklärt und knapp 11 Jahre später ihr politisches System niedergeschrieben hatten, entwickelten sie sich zu einer kaufkraftstarken, durch Konsum geprägten Nation, deren Nähe von unzähligen internationalen Unternehmen gesucht wird. Ihr Bruttoinlandsprodukt (BIP) von USD 57.200 pro Kopf¹³⁸ liegt um knapp USD 7.000 über dem vom nördlichen Nachbar Kanada¹³⁹ und um rund USD 38.000 über dem vom südlichen Nachbar Mexiko.¹⁴⁰ Im Vergleich dazu reiht sich Deutschland mit einem BIP von rund USD 45.000 pro Kopf hinter Kanada und den USA, wie auch hinter Österreich, das rund USD 45.300 pro Kopf pro Jahr erwirtschaftet.¹⁴¹ Gemessen am Bruttosozialprodukt (BSP), welches in den USA in den letzten sieben Jahren um durchschnittlich 3% jährlich anstieg, ist das Marktpotenzial der USA etwa viermal so groß wie das Deutschlands. Die Größe aufstrebender Märkte wie China und Indien, welche durch ihre Bevölkerungszahl höchst interessant wirken, sind ob ihres wesentlich kleineren BSP pro Kopf für hochentwickelte Technik aus Mitteleuropa, die sich zumeist in höheren Preisniveaus bewegt, weniger empfänglich und weisen dahingehend ein dementsprechend kleineres Potential als der US-amerikanische Markt auf.¹⁴² Der durch die Finanzkrise im Jahr 2008 weltweite Wirtschaftseinbruch erholte sich in den USA in den letzten Jahren stetig wenn auch langsam. Der Treiber des Wachstums der Jahre 2013 bis 2015 war – nach einer vorangegangenen Flaute – nahezu ausschließlich der Privatkonsum; angetrieben durch niedrige Energiepreise und eine leicht verbesserte Lage am Arbeitsmarkt. Die Erwerbsquote mit rund 62,8% (Juni 2016) wie auch die Zahl der Langzeitarbeitslosen mit 1.2 Millionen (Juli 2016) und der unfreiwillig Teilzeitbeschäftigten mit 5.94 Millionen (Juni 2016) sind noch weit von den Zahlen vor der Finanzkrise 2008 entfernt, zeigen jedoch, wie auch das Wirtschaftswachstum, eine stetige, wenn auch langsame Bewegung in die positive Richtung.¹⁴³

138 Vgl. o.V. (2016), http://www.auswaertiges-amt.de/.../USA/Wirtschaft_node.html, (13.11.2016).

139 Vgl. o.V. (2016), http://www.auswaertiges-amt.de/.../Kanada/Wirtschaft_node.html, (13.11.2016).

140 Vgl. o.V. (2016), http://www.auswaertiges-amt.de/.../Mexiko/Wirtschaft_node.html, (13.11.2016).

141 Vgl. o.V. (2016), http://www.auswaertiges-amt.de/.../Oesterreich/Wirtschaft_node.html, (13.11.2016).

142 Vgl. o.V. (2016), <https://www.gaccca.org/dienstleistungen/der-weg-in-den-us-markt.html>, (13.11.2016)

143 Vgl. o.V. (2016), http://www.auswaertiges-amt.de/.../USA/Wirtschaft_node.html, (13.11.2016).

Wirtschaftsdatenvergleich Österreich / Deutschland / Vereinigte Staaten von Amerika

	<i>BSP/Kopf</i> 1,3	<i>BIP gesamt</i> 1,4	<i>EINWOHNER</i> ZAHL 2	Wirtschafts- Potentials in % 5
AUT	43300	376,950.25	8430000	89
GER	39700	3,363,446.82	80430000	100
USA	50700	18,036,648.00	314100000	399

1 in US Dollar

2 Einwohner (2012) <http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>

3 BSP/Kopf USD (2012) <http://www.welt-auf-einen-blick.de/wirtschaft/bsp-pro-kopf.php>

4 BIP gesamt USD (2015) <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>

5 gemessen am BSP

Tabelle 2: Wirtschaftsdatenvergleich AUT/GER/USA

Das durch die Möglichkeiten des finanziellen Erfolgs geweckte weltweite Interesse an den USA als Markt birgt gleichermaßen Risiko als auch Chance. Die Weitläufigkeit der USA gemessen an ihrer geringen Bevölkerungsdichte wie auch ihre Geschichte der Zuwanderung aus allen Ecken der Welt sorgen für einen stark inhomogenen Markt. Entstanden ist ein bunter kultureller Mix aus Menschen, die geprägt sind durch den ursprünglichen Gedanken der Auswanderung oder gar dem Entkommen des Elends der alten Heimat. Gemeinsam haben sie jedoch alle den Neubeginn, vor dem sie standen. Zuwanderer aus aller Welt führten zu einer amerikanischen Gesellschaft, so grell und extrovertiert, wie man sie heute kennt. Ethnisch teilen sich die USA zu 61,59% in Weiße, 17,61% in Hispanics, 13,26% in Schwarze, 5,59% in Asiaten, 1,25% in Ureinwohner (Indianer) und zu 0,24% in andere Ureinwohner (Hawaiier und Bewohner anderer Pazifikinseln).¹⁴⁴ Geografisch kann dieser „Mega Markt“ in die Bereiche *New England*, *Middle Atlantic*, *Southeast*, *Midwest* (Great Lakes/Plains), *Southwest*, *Rocky Mountains* und *Far West* eingeteilt werden.¹⁴⁵

¹⁴⁴ Vgl. o.V. (2016), <https://de.statista.com/statistik/.../umfrage/ethnien-in-den-usa/>, (13.11.2016)

¹⁴⁵ Vgl. o.V. (2016), <https://www.duesseldorf.ihk.de/blob/diik24/.../verkaufen-data.pdf>, (13.11.2016).

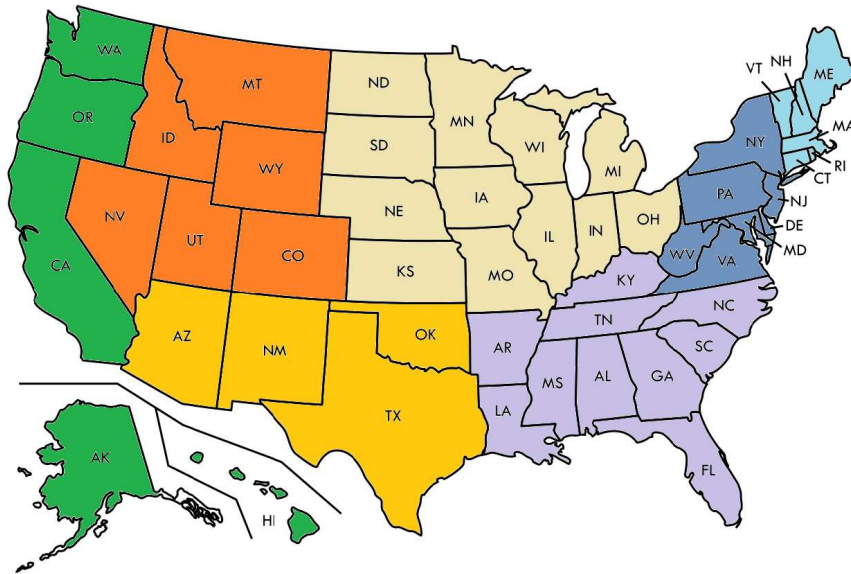


Abbildung 5: Geografische Einteilung des US-Marktes

Kann ein Unternehmen hier bestehen, ist es gut gerüstet, um ein „Global Player“ zu werden. Wie auch in allen anderen Ländern muss der Geschäfts-Charakter der USA berücksichtigt und geachtet werden – the American Way of life. Die Qualität des Händeschüttelns ist ebenso wichtig wie der Augenkontakt, der Ehrlichkeit vermitteln soll. Der erste Eindruck mag in den USA wichtiger sein als anderswo. Auch dem Service-Verlangen des amerikanischen Marktes muss genüge getan werden. Wird ein Produkt nicht ausreichend durch ein umfangreiches Serviceprogramm gestützt, kann ein Unternehmen schnell einen negativen Ruf erlangen. Der Wunsch nach Kundenservice wird begleitet vom Wunsch nach Service-Freundlichkeit (serviceability) des Produkts selbst. Komplizierte Services und eine nicht selbst erklärende Bedienung eines Produkts, führen zu raschem Desinteresse des US-Kunden.¹⁴⁶ Wünsche, Beschwerden und Ideen der Kunden müssen gehört werden. Aus diesem Grund wirkt sich die räumliche Nähe durch einen eigenen Standort beim US-amerikanischen Kunden positiv aus. Die Definition des Durchschnittsamerikaners jedoch ist nahezu unmöglich. Die Vielschichtigkeit der USA und ihrer Konsumenten verlangt also sowohl nach einer gründlichen Segmentierung des Marktes und einer genauen Bestimmung der zu erreichenden Zielgruppen wie auch nach

¹⁴⁶ Vgl. o.V. (2016), <https://www.gaccca.org/dienstleistungen/der-weg-in-den-us-markt.html>, (15.11.2016).

der Festlegung einer „Start-Region“, in der man eine marktbeherrschende Stellung aufbauen sollte.¹⁴⁷

Kalifornien und die Bay Area

Seine Strahlkraft und „Gier nach Innovation“, die liberale Denkweise und die Neugier auf Neues, machen die kalifornische Bay Area ebenso wie ihre geografische Abgeschlossenheit und Größe zu einer interessanten Start-Region. *Alameda, Napa, Santa Clara, Contra Costa, Solano, Marin, San Mateo, Sonoma, San Francisco* – diese neun um die San Francisco Bay angeordneten Counties beherbergen rund 7,65 Millionen Menschen¹⁴⁸ auf rund 17.932 km² und stellen nach dem Großraum Los Angeles den zweitgrößten Ballungsraum Kaliforniens und den fünftgrößten Ballungsraum der USA dar.¹⁴⁹ In dieser durch bahnbrechende Ideen und Produkte bekannten Region sind die größten und am schnellsten wachsenden Unternehmen beheimatet. Es werden hier in etwa ein Siebentel aller Patente geschaffen und auch rund 40% der gesamten Wagniskapitalinvestitionen der USA getätigt.¹⁵⁰ Infrastrukturell wurde hier nach dem Motto „Nicht klotzen, sondern klotzen“ mit drei Flughäfen in Oakland, San Francisco und San Jose und einem Frachtschiffhafen in Oakland genügend Potential für Bewegung großer Massen geschaffen. Der Ausbau der Highways für den Regionalverkehr kommt dem enormen Wachstum seit den 1970er Jahren jedoch nicht hinterher. Das führt zu täglichen Staus auf den üblichen Transitrouten von Nord nach Süd. Mit rund 267 Ärzten pro 100.000 Einwohner, wovon 86 auf die Allgemeinmedizin und 181 auf Spezialgebiete entfallen, liegt die Region der Bay Area weit über dem kalifornischen Schnitt von 194 Ärzten pro 100.000 Einwohner. 62,2% davon sind durch Privatversicherungen abgesichert, 10,5% durch das MediCare Programm (für über 65-jährige oder beeinträchtigte Menschen), 18,5% durch Medi-Cal (für Geringverdiener) und ähnliche öffentliche Programme und 8,4% unterliegen keiner Deckung durch eine Krankenversicherung.¹⁵¹ Stillende Mütter werden durch 45 speziell ausgebildete und von der *Bay Area Lactation Assosiation* (BALA) registrierten Stillberaterinnen (Lactation Consultants) unterstützt.¹⁵²

147 Vgl. o.V. (2016), <https://www.duesseldorf.ihk.de/.../verkaufen-data.pdf>, (15.11.2016).

148 Vgl. o.V. (2016), <http://factfinder.census.gov/.../pages/productview.xhtml?src=bkmk>, (15.11.2016).

149 Vgl. o.V. (2016), https://en.wikipedia.org/wiki/San_Francisco_Bay_Area, (15.11.2016).

150 Vgl. o.V. (2016), <http://www.gtai.de/GTAI/.../im-westen-der-usa--2014.pdf?v=3>, (15.11.2016).

151 Vgl. o.V. (2016), <http://www.chcf.org/~media/.../AlmanacRegMktQRGSanFran16.pdf>, (16.11.2016).

152 Vgl. o.V. (2016), <http://www.bayarealactation.org/find-a-lactation-consultant.html>, (18.11.2016).

IBCLC Directory**Stillberaterinnen in der kalifornischen Bay Area**

	Phone	Email Address	Website	Pumps
All Bay Area				
Angela Burger, BS, IBCLC	650-235-0007	bayareabreastfeeding@gmail.com	www.bayareabreastfeeding.org	Yes
Serena Meyer, IBCLC, ADN	510-612-4000	serenemother@gmail.com	www.serenameyeribcl.com	No
Peggy Hinkle, IBCLC, Postpartum Doula	510-504-9413	peggyhinkle@yahoo.com	www.peggyhinkle.com	No
Sheridan Ross, IBCLC	650-222-9747	sheridan@babysips.com	www.babysips.com	No
Halina Vaughan, BS-MCH, IBCLC	650-235-0007	halina Vaughanbab@gmail.com	bayareabreastfeeding.org	Yes
Julie Hawksley, RN, IBCLC	415-420-4835	julie@callthelc.com	www.callthelc.com	No
Wendy Wright, MBA, IBCLC	650-868-5318	wendy@workplacenursing.com	www.lactationnav.com	Yes
Lori McBride, CLE, IBCLC	650-327-6455	bawsum@aol.com	www.nursingmothers.org	Yes
East Bay				
Ellen Schwerin, MPH, IBCLC	510-730-2154	ellen@happymilk.us	www.happymilk.us	No
Sylvia Boyd, IBCLC, PT, LCCE, CST	510-863-1537	sylvia@Boyd.com	www.mybreastfeeding.com	Yes
Molly Branningan, MA, ICCE, IBCLC	510-525-1155	molly@eastbaylactationassociates.com	www.eastbaylactationassociates.com	Yes
Debra Busta Moore, RN, MSN, IBCLC	510-529-5466	bustamoore@gmail.com		No
Mason Cornelius, LM, CPM, IBCLC	510-333-8911	mason@novamidwifery.com	www.novamidwifery.com	No
Janaki Costello, IBCLC, ICCE, CD, LLLL	510-525-1155	Janakicostello@gmail.com	www.eastbaylactationassociates.com	Yes
Fritzi Drosten, RN, IBCLC	510-393-1173	Fdrosten@aol.com		No
Betsy Hansen, IBCLC	925-788-4872	betsyhansenibcl.com		No
Amrit Khalsa, RN, IBCLC	510 235-4878	amritkhalsa@gmail.com	www.Amrit-LactationConsultant.com	Yes
Ruth Konoff, OTR, IBCLC	510-882-3141	rkonoff.ot@gmail.com		No
Mary Marine, IBCLC	925-550-6459	mmarinelBCLC@gmail.com	www.marinebreastfeeding.com	No
Lisa Meyer-Jones, RN, IBCLC, LCCE	925-323-3925	Lisa@birthandbabymatters.com	www.birthandbabymatters.com	No
Taryn Mickus, IBCLC, CLE	510-999-5055	taryn@milknook.com	www.MilkNook.com	No
Paula Santi, IBCLC, Doula	510-750-2255	paula@paulasanti.com	www.paulasanti.com	No
Alexis Harrington-Kihn, RN, IBCLC	510-502-2570	Kihnaa@gmail.com		No
San Francisco				
Maria Elena Hanley, RN, CNS, IBCLC, MS	415-412-9826	sfbabynurse@gmail.com	www.sfbabynurse.com	No
Katie Howser, IBCLC	415-969-0264	hello@katiehowser.com	www.katiehowser.com	No
Melitta Hoder, IBCLC	415-586-8468	melittahoder@gmail.com		No
Nancy Held, RN, MS, IBCLC	415-580-8264	nancy@spright.com	www.spright.com	No
Caroline Kerherve, IBCLC	415-867-6873	caroline.kerherve@gmail.com	carolinekerherve.com	No
Monica Murphy, RNC, IBCLC	415-559-8022	monicajoycemurphy@gmail.com		No
Jennifer Suffin, IBCLC	415.397.8777	jenn@careinthecurve.com	careinthecurve.com	No
Farrell Topham, IBCLC	415-509-6300	farrell@breastfeedingsf.com	www.breastfeedingsf.com	No
South Bay				
Audrey Henry, RN IBCLC	408-644-2427	ajacsossj@gmail.com		No
Leslie Jones, RN, IBCLC	408-818-0005	breastfeedingsupportmorganhill@aol.com	breastfeedingsupportmorganhill.com	No
Claire Langdon RN, IBCLC	408-358-6764			No
Olga Nudelman RN, IBCLC	424-230-4215	olginud2007@gmail.com		No
Elaine O'Neill RN, IBCLC	408-497-2057	speediswimmer@gmail.com		No
Ana Miramon, RD, IBCLC		4amiramon@gmail.com		No
Marin				
Media Leones, RN, IBCLC	510-710-1054	Media.Leones@gmail.com	www.NewBeginningsLactation.com	No
Tanya Powell, BA, IBCLC	415-302-4354	consult@tanyapowellllc.com	www.tanyapowellllc.com	No
Peninsula				
Janet Fishstrom Dombro, IBCLC, LLLL	408-205-1234	janetibcl@att.net	www.janetbabymom.com	No
Joann Koch, IBCLC	650-967-8715	joannajkoch@gmail.com	www.pamf.org	No
Tine Heilig, German Pediatric Nurse, IBCLC	650-704-1634	Tine.heilig@gmail.com		No
Sheila Janakos, MPH, IBCLC	650-347-6455		www.healthylhorizonsonline.com	Yes
Jennifer Suffin, IBCLC	415.397.8777	jenn@careinthecurve.com	careinthecurve.com	No
Cherie Tannenbaum, NP, IBCLC	415.281.7007	cheriezt.np@gmail.com	www.Trimester4.com	Yes
Solano County				
Dara Knerr, RCST, CPBT, IBCLC, CIIM, AHC	415-847-8319	daraknerr@gmail.com		No

Source: <http://www.bayarealactation.org/find-a-lactation-consultant.html>

Tabelle 3: Stillberaterinnen in der kalifornischen Bay Area

Aufzeichnungen des *California Department of Public Health* zeigen, dass die Geburtenrate in den letzten Jahren rückläufig war. Wurden im Jahr 2008 noch 551.567 Babys in Kalifornien geboren, waren es 2011 nur noch 502.023, was einen jährlichen Rückgang von 3% bedeutet. Der gleiche Trend ist in diesem Zeitraum für die Region der Bay Area zu beobachten. 2011 wurden hier, nach einem jährlichen Rückgang von durchschnittlich 2,9%, 86.836 Babys zur Welt gebracht. Am stärksten betroffen sind die Counties *Santa Clara* (mit einem Rückgang von 9,6%), *Alameda* (mit einem Rückgang von 6,3%) und *Contra Costa* (mit einem Rückgang von 3,6%). Die geringsten durchschnittlichen Rückgänge, über den Zeitraum von 2008 bis 2011 gerechnet, weisen die Counties Napa (mit 0,2%), San Francisco (mit 0,8%) und Marina (mit 1,1%) auf.¹⁵³ Trotz des Rückganges bei den Geburten verbleiben, bei Annahme der gleichen Verteilung, rund 1.890 Neugeborene pro Lactation Consultant in der Bay Area. Auf ethnische Gruppen bezogen, entfällt der größte Teil aller Geburten mit einer Anzahl von 25.653 Geburten pro Jahr (2010) auf Menschen weißer Hautfarbe, gefolgt von Chinesen mit 6.037 Geburten pro Jahr und Menschen schwarzer Hautfarbe mit 5.296 Geburten pro Jahr.¹⁵⁴

153 State of California, Department of Public Health, <https://www.cdph.ca.gov/.../0218.pdf>, (15.11.2016).

154 State of California, Department of Public Health, Birth Records, <https://www.cdph.ca/.../pdf>, (15.11.2016).

LIVE BIRTHS BY RACE/ETHNIC GROUP OF MOTHER - 2010

Bay Area Counties										
	ALAMEDA	NAPA	SANTA CLARA	CONTRA COSTA	SOLANO	MARIN	SAN MATEO	SONOMA	SAN FRANCISCO	Gesamt
TOTAL	19302	1525	23936	12352	5047	2368	9193	5391	8800	87914
HISPANIC	5792	787	8535	4351	1679	697	2524	2277	1764	28406
2 OR MORE RACE GROUP	497	27	376	454	288	45	233	117	290	2327
AMERICAN INDIAN	37	0	45	13	16	7	14	49	15	196
ASIAN	5145	119	8025	1835	648	196	2399	215	2579	21161
BLACK	2307	13	480	1106	646	39	147	67	453	5258
PACIFIC ISLANDER	194	5	108	80	52	7	193	12	60	711
WHITE	4749	554	5373	4182	1620	1355	2713	2565	3551	26662
OTHER RACE	9	0	10	5	2	3	5	3	15	52
UNKNOWN	572	20	984	326	96	19	965	86	73	3141

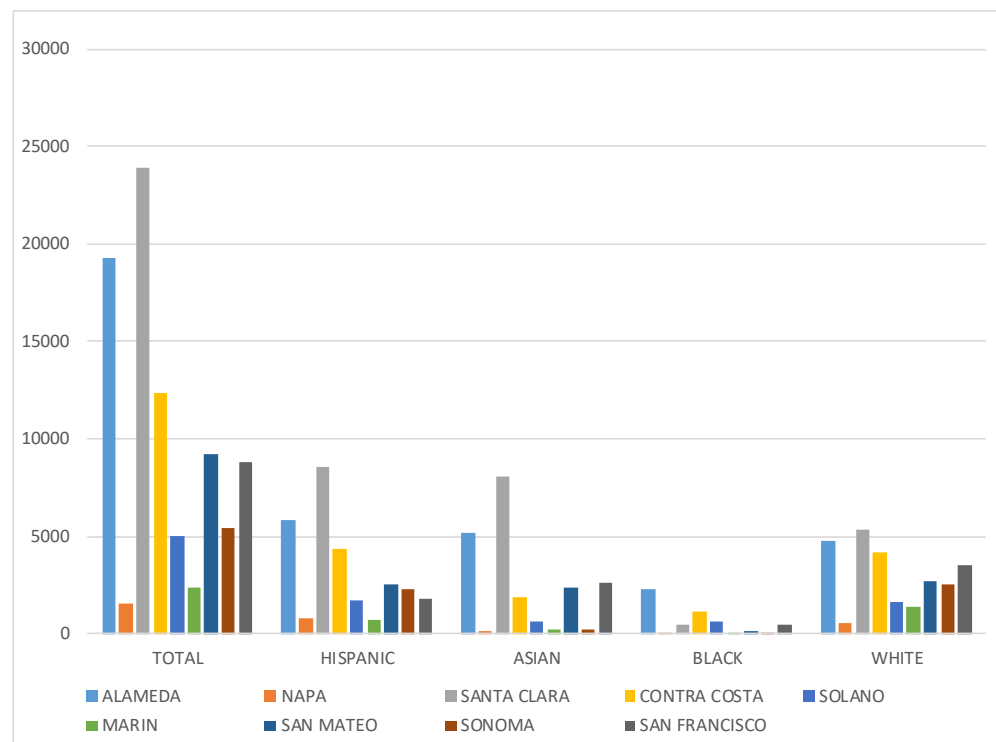


Tabelle 4: Geburten in der kalifornischen Bay Area nach Abstammung 2010

Eine weitere vom *California Department of Public Health* erfasste Studie geht auf die in der Schwangerschaft spät oder nicht erfolgte Vorsorge ein. Wobei unter „spät“ der Beginn der Vorsorge im dritten Trimester zu verstehen ist. Im Beobachtungszeitraum 1996 bis 2005 unterzogen sich in Kalifornien 3,1% aller Schwangeren keiner oder einer späten Vorsorge, wobei der Durchschnittswert von 2,8% für die Bay Area etwas geringer ausfällt. Negativer Spitzenreiter der Statistik für keine oder späte Vorsorge ist das County *Solano* mit durchschnittlich 5,5%, gefolgt von *Napa* County mit 4% und *Santa Clara* County mit 2,8%. Positiv zu erwähnen sind *Marina* County mit nur 1,5% aller Geburten, *Alameda* County mit rund 1,9% und *San Mateo* County mit 2,2%. Die Gesamtentwicklung in der Bay Area zeigt eine stetige Zunahme der pränatalen Vorsorge in allen neun zugehörigen Counties.¹⁵⁵

Den rückläufigen Geburten ist das Wachstum der Bevölkerung gegenüber zu stellen. Lag das Wachstum in der Bay Area zwischen den Jahren 2000 und 2010 noch bei rund 0,5%, konnte eine Wachstumsverdoppelung auf 1% der Gesamtbevölkerung in den Jahren 2010 bis 2014 verzeichnet werden. Den größten Teil zu diesem Wachstumsschub steuern die Countys *Santa Clara* mit 1,3%, *Alameda* mit 1,1% und *San Francisco* mit 1,0% seiner Gesamtbevölkerung bei.¹⁵⁶ Konsistent mit den Trends der gesamten Nation schreitet das Altern der Bevölkerung der Bay Area fort. Im direkten Vergleich jedoch zeigt sie sich älter als die des Staates Kalifornien und etwas jünger als die Bevölkerung der gesamten USA. 12,7% aller Bay Area Bewohner sind 65 Jahre und älter wie auch rund 11,8% aller Kalifornier und rund 13,4% der Bevölkerung in den USA. Mit nur 24,4% unter 20 Jahren liegt die Bay Area hinter 27,5% des Staates und 26,6% der Nation. Die Bürger jedes einzelnen Counties der Bay Area sind im Durchschnitt älter als der durchschnittliche Bürger im Staat Kalifornien. *Santa Clara* County ist durchschnittlich das jüngste aller Bay Area Countys, gefolgt von *Alameda* und *Solano*. Während *San Francisco* den größten Teil der Bevölkerung im Alter zwischen 20 und 29 Jahren beherbergt, stellt es gleichzeitig das Zuhause der kleinsten Gruppe der unter 20 jährigen dar. Den kleinsten Teil der Gruppe 65+ besitzen *Santa Clara* County und *Alameda* County.¹⁵⁷

155 State of California, Department of Public Health, Birth Records, <https://www.cdph.ca/.../pdf>, (15.11.2016).

156 Vgl. o.V. (2016), http://reports.abag.ca.gov/sotr/2015/State_of_the_Region-lowres.pdf, (18.11.2016).

157 Vgl. o.V. (2016), http://reports.abag.ca.gov/sotr/2015/State_of_the_Region-lowres.pdf, (19.11.2016).

Geburten kalifornische Bay Area 1996 - 2011																	
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Durchschnittlich %
NAPA	1509	1499	1477	1493	1497	1565	1571	1676	1604	1658	1754	1665	1671	1653	1525	1572	-0,2
MARIN	2642	2651	2569	2650	2824	2865	2772	2830	2792	2785	2734	2819	2716	2495	2368	2385	-1,1
SONOMA	5503	5409	5472	5420	5651	5706	5679	5843	5964	5613	5896	5742	5761	5683	5391	5150	-1,5
SOLANO	5806	5475	5510	5539	5891	5763	5851	5818	5688	5737	5801	5847	5607	5392	5047	5158	-1,7
SAN FRANCISCO	8368	8196	8157	8119	8657	8233	8361	8659	8579	8403	8609	9125	9104	8807	8800	8813	-0,8
SAN MATEO	10042	10050	10142	10108	10440	10263	10091	10179	10089	9938	9808	9910	9765	9452	9193	9047	-2,2
CONTRA COSTA	12284	12294	12506	12586	13204	13126	13315	13210	13279	13143	13565	13485	13136	12680	12352	12057	-3,6
ALAMEDA	20668	20766	20933	20547	22164	22029	21802	21574	20919	20902	21058	21519	20972	20320	19302	19002	-6,3
SANTA CLARA	26646	26416	26659	26266	27612	27076	27060	26997	26537	26553	26942	27484	26730	25200	23936	23652	-9,6
Total	93468	92756	93425	92728	97940	96626	96502	96786	95451	94732	96167	97596	95462	91682	87914	86836	
Change in %		-0,8	0,7	-0,7	5,6	-1,3	-0,1	0,3	-1,4	-0,8	1,5	1,5	-2,2	-4,0	-4,1	-1,2	-2,9

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
CALIFORNIA	5E+05	524174	521265	518073	531285	527371	529245	540827	544685	548700	562157	566137	551567	526774	509979	502023	
		-2,7	-0,6	-0,6	2,6	-0,7	0,4	2,2	0,7	0,7	2,5	0,7	-2,6	-4,5	-3,2	-1,6	-3,0

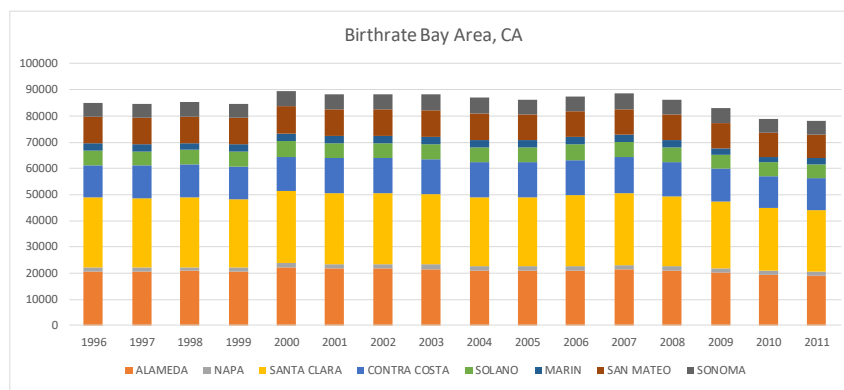


Tabelle 5: Gesamtentwicklung Geburtenrate kalifornische Bay Area 1996-2011

Die große ethnische Vielfalt der Bay Area wurde in den letzten Jahren durch eine Welle des internationalen Zuzugs weiter forciert. 2013 waren 30,2%, also rund ein Drittel der Bevölkerung, nicht US-amerikanischer Abstammung. *Santa Clara* erfasste 2013 sogar 38% nicht in den USA geborene Bürger. In den Jahren 2011 bis 2013 war in der gesamten Bay Area ein etwas größerer Zuzug von außerhalb als ein Abzug nach außen zu verzeichnen. Neuankömmlinge zog es zu 28% nach *Santa Clara*, zu 21% nach *Alameda*, zu 16% nach *San Francisco* und 11% ins *Contra Costa* County, was insgesamt 71% des gesamten Zuzuges der Bay Area entspricht. Diese vier Countys sind das Zuhause von 76% aller Bewohner der Bay Area. Mit den Beschäftigungszahlen des aufstrebenden Arbeitsmarktes entwickeln sich auch die Einkommen der Bewohner der Bay Area zurück zu den Werten vor der Finanzkrise 2008. Das höchste Jahreseinkommen pro Haushalt ist mit durchschnittlich USD 95.000 in der County *Marin* zu finden. *San Mateo* County und *Santa Clara* County sind aber mit rund USD 93.000 knapp auf den Fersen. Alle drei liegen noch hinter den Spitzenwerten von 1999 und auch hinter den Werten von 2008

kurz vor der Krise. Das kleinste durchschnittliche Haushaltseinkommen ist gleichermaßen in den Counties *Sonoma* und *Solano* zu finden. Hier müssen die Bewohner mit durchschnittlich USD 62.000 pro Jahr ihr Auslangen finden.¹⁵⁸

Schätzungen zufolge belaufen sich in den USA die Ausgaben pro Kind im ersten Lebensjahr auf USD 12.000.¹⁵⁹ Natürlich verteilt sich dieser Betrag auf Eltern, Großeltern und Gratulanten quer durch den Freundeskreis und schließt auch kleine Aufmerksamkeiten von Bekannten und Arbeitskollegen mit ein. Ein bei Schwangerschaften im engeren Umfeld üblicher Brauch ist das Veranstellen einer sogenannten *Baby Shower*. Eine *Baby Shower*, welche oft durch den engen Bekanntenkreis organisiert wird, ist eine Feier zu Ehren einer werdenden Mutter und der erwarteten Geburt eines Kindes. Mit „Shower“ ist das Überschütten der Mutter mit Geschenken gemeint. Wie in den USA in einigen Bereichen des alltäglichen Lebens üblich, wird auch bei einer *Baby Shower* gerne etwas übertrieben. Die erwartende Mutter empfängt die geladenen Gäste und nimmt deren Geschenke entgegen. Um unnötigen Geschenke oder ungewollten Doppelungen von Geschenken vorzubeugen, ist es üblich, sich als Mutter bei einschlägigen Fachgeschäften mit einer Wunschliste zu registrieren. Geladene Gäste werden bereits mit der Einladung zur *Baby Shower* auf die *Baby Registry* und auf den jeweiligen Händler bei dem die Wunschliste aufliegt, aufmerksam gemacht. Erstellt wird diese Liste durch die werdende Mutter selbst, welche sich – bewaffnet mit einer Registrierpistole – quer durch die Sortimente einschlägiger Händler arbeitet und die Strichcodes jener Produkte scannt, die sie ihr eigen nennen möchte. Eine *Baby Registry* kann rund 300 Artikel, vom Schnuller bis hin zur gesamten Zimmereinrichtung, umfassen. Die zunehmende Vielfalt der Artikel rund um Baby und Mutterschaft machen den Entscheidungsprozess nicht einfach, darum kommt es zunehmend vor, dass die Liste einer Freundin kopiert oder auf die Empfehlung von anbietenden Händlern zurückgegriffen wird. All das resultiert im Jahr 2015 in Ausgaben von rund USD 23 Milliarden für Baby und Mutterschaftsprodukte in den USA.¹⁶⁰ Der luxuriöse Zweig der Baby-Produkte-Industrie nahm, nach seinem ersten Aufkeimen im Jahr 1990, einem von der Finanzkrise bedingten Einbruch im Jahr 2008 und dessen Folgejahren, im Jahr 2014 USD 10,6 Milliarden an Verkäufen ein und somit um 4.3% mehr als im vorangegangenen Jahr. Dieser Trend ist der wieder aufstrebenden Wirtschaft, aber auch den tendenziell älter werdenden Eltern und deren höherem Einkommen zuzuschreiben.¹⁶¹

158 Vgl. o.V. (2016), http://reports.abag.ca.gov/sotr/2015/State_of_the_Region-lowres.pdf, (19.11.2016.).

159 Vgl. o.V. (2016), <http://www.racked.com/2015/12/2/9831080/baby-product-industry>, (19.11.2016.)

160 Vgl. o.V. (2016), <http://www.racked.com/2015/12/2/9831080/baby-product-industry> (20.11.2016).

161 Vgl. o.V. (2016), <http://www.bloomberg.com/.../for-babies-and-toddlers-is-back> (20.11.2016).

Natürlich gibt es auch das Geschäft mit dem Geschäft! „*The biggest Baby Shower ever*“ ist eine beliebte Messe zu Baby-Produkten mit zahlreichen Informationsständen und Seminaren rund um Neugeborene, Kleinkinder und die Mutterschaft. Über 100 Anbieter stellen ihre neuesten Produkte zur Schau und Spezialisten geben Seminare zu Themen wie Ernährung und Sicherheit beim Schlafen oder Navigationshilfen für das Leben einer Jungmutter. werdende und junge Eltern sind bereit, zwischen USD 65 und USD 475 für den Besuch der Messe inklusive Seminaren auszugeben.¹⁶² Veranaltet wird diese Show von dem renommierten Online-Anbieter für Mutterschaftswissen *bigcitymoms.com*. Im Zuge des Online-Auftritts präsentiert sich *bigcitymoms.com* selbst als Bindeglied zwischen „*moms-to-be and families*“.¹⁶³ Das Angebot dieser und ähnlicher themenspezifischer Online-Communities ist ein noch größerer Dschungel als der der Babyprodukte selbst. Da diese Communities jedoch durch ihre Online-Präsenz von Arbeits- und Öffnungszeiten unabhängig sind und ihr vielfältiges Themenangebot rasche Hilfestellungen für verunsicherte Jungeltern anbietet, ist es wichtig, die Gunst dieser Meinungsbildner auf seiner Seite zu haben. Bekannte *Motherhood-* und *Parenting-Communities* in den USA sind neben *bigcitymoms.com* z.B. *theleakyboob.com* mit dem Fokus auf das Stillen¹⁶⁴ oder auch *scarymoomy.com* zum Bekämpfen der Furcht, die junge Eltern ihrer neuen Aufgabe gegenüber empfinden können.¹⁶⁵

Im Vergleich zur Mega-Industrie der Baby- und Mutterschaftsprodukte und allen begleitenden Nebenprodukten wie Online-Communities und Seminaren oder Pre- wie auch Postnatal-Yoga oder ähnlichem wirkt das Angebot im Low Level Laser Sektor verkümmert und unprofessionell. Schwer sind Markt- oder Geschäftszahlen oder gar Schätzungen zu Größe und Wachstum des Marktes zu finden. Die Präsenz von Anbietern von Low Level Laser Geräten ist nicht oder nur kaum wahrzunehmen. Low Level Laser Therapien werden nicht beworben, noch scheint ihre Bekanntheit weit zu reichen. Im Anwendungsgebiet der postnatalen Behandlung von Brustwarzen in der Stillzeit gibt es kein Angebot. Online wie auch durch intensiveren Suchaufwand wie Telefonate oder persönliche Gespräche mit potentiellen Anbietern wie Hebammen, Stillberaterinnen oder Frauenärzten egal ob in Krankenhäusern, Ärztezentren oder in Privatpraxen praktizierend, waren keine Anbieter von Therapien zu diesem Zweck zu finden, noch war diese Art der Therapie bekannt. Es war sogar kein Bewusstsein über die Möglichkeit diese unterstützende Therapie in der Stillzeit auszumachen. Im Gegensatz z.B. zu Österreich, wo die Low Level Laser Therapie für wund und rissige Brustwarzen bereits weitreichend Bekanntheit unter Hebammen, in Foren und bei Online-Communities erlangt hat, ist in den

162 Vgl. o.V. (2016), <http://www.usjapanfam.com/blog/best-of-the-biggest-baby-shower-ever> (20.11.2016).

163 Vgl. o.V. (2016), <http://bigcitymoms.com/pages/about/about-us/> (20.11.2016).

164 Vgl. o.V. (2016), <http://theleakyboob.com/about-2/> (15.01.2017).

165 Vgl. o.V. (2016), <http://www.scarymommy.com/about-scary-mommy/> (15.01.2017).

USA und speziell auch in der kalifornischen Bay Area nichts darüber bekannt und kein Angebot zu finden.

Marktgröße – auf Basis aktuell verfügbarer Zahlen

Für die kalifornische Bay Area im speziellen wurden zwar viele, jedoch keine aktuellen Daten zur Bestimmung der Marktgröße gefunden. Aufgrund dessen werden ältere Daten der Bay Area mit denen des gesamten Staates Kalifornien verglichen und im Falle einer Korrelation älterer Daten werden Wachstumsraten des Staates Kalifornien auch für die Bay Area angenommen.

Zuletzt gültige Zahlen von Geburten in der kalifornischen Bay Area (Summe der neun zugehörigen Counties) stammen aus dem Jahr 2011. Für den Staat Kalifornien im gesamten sind hingegen Zahlen bis zum Jahr 2015 verfügbar. Vergleicht man die Geburtenraten der Bay Area mit denen Kaliforniens über einen Zeitraum von 15 Jahren (1996 bis 2011) stellt man einen fast identen Rückgang der Anzahl an Geburten fest. In der Bay Area ist über die Jahre 1996 bis 2011 ein durchschnittlicher Rückgang der Geburten von rund 2,9% zum Vorjahr zu verzeichnen. In Kalifornien ist im selben Zeitraum ein Rückgang von 3% festzustellen (vgl. Tabelle 7: Gesamtentwicklung Geburtenrate kalifornische Bay Area 1996-2011). Im vorliegenden Jahresbericht der California Health Care Foundation, erschienen im Juni 2016, wird von einem leichten Anstieg der Geburten zwischen den Jahren 2013 und 2014 in Kalifornien berichtet. Es ergibt sich ein Gesamtrückgang der Geburten von rund 5,33%, errechnet über einen Zeitraum von 14 Jahren (2000 bis 2014).¹⁶⁶ Legt man diese Änderungsrate auf die Bay Area und seine neun Counties um, so ergeben sich, ausgehend von einer Anzahl von 97.940 Geburten (vgl. Tabelle 8: Gesamtentwicklung Geburtenrate kalifornische Bay Area 1996-2011) im Jahr 2000, für das Jahr 2014 92.749 Geburten. Die Tabelle 9: Entwicklung der Vorsorgeuntersuchungen in der Schwangerschaft, 1996-2005, kalifornische Bay Area zeigt Werte zu Vorsorgeuntersuchungen in der Schwangerschaft in der Bay Area. Daraus geht hervor, dass rund 3% der Schwangerschaften aller in der Bay Area geborenen Babys keine oder eine späte Vorsorge in Anspruch nahmen. Unter der Annahme, dass diese 3% auch keine Postpartum Untersuchungen bzw. Behandlungen erhalten haben, werden diese auch bei der Errechnung der maximalen Marktgröße abgezogen. Demnach ergibt sich ein neuer Wert von 90.152 Geburten pro Jahr in der Bay Area.

¹⁶⁶ Vgl. o.V. (2016), <https://www.cdph.ca.gov/data/.../Documents/VSC-2014-0204A.pdf>, (29.02.2016).

<i>Name</i>	<i>Kurzbeschreibung</i>	<i>Online Auftritt</i>
<i>The Bump</i>	lokal vertreten in 83 Staedten	http://www.thebump.com/
<i>Jen's List</i>	10 000 Mitglieder im Grosraum Los Angeles	jenslist.com
<i>Peachhead</i>	4 000 Mitglieder und zahlreiche ortsbezogen Gruppen	peachheadfamilies.com
<i>MomsMiami</i>	Zahlreiche Tipps und Hilfestellungen; ein eigenes Forums fuer lokale Events	momsmiami.com
<i>BoCoCa Parents</i>	Ueber 3500 Mitglieder alleine in Brooklyn; Zahlreiche Tipps wie Nanny Empfehlungen	Yahoo Gruppe
<i>I Saw Your Nanny</i>	Blog zur anonymen Beurteilung fuer Nannys auf Orte herunter gebrochen	isawournanny.blogspot.com
<i>A parent in silver spring</i>	rund 7000 clicks pro Tag; Tipps fuer Muetter unterwegs	aparentinsilverspring.com
<i>Mom Houston</i>	Alles was eine Mutter wissen muss	blog.chron.com/momhoust on/ http://www.forbes.com/2009/08/06/mothers-online-blogs-forbes-woman-time-community.html
<i>Lay Baby Lay</i>	Rat, Geschichten und Produkt Reviews	laybabylay.com
<i>Baby Chick</i>	von der Schwngerschaft bis zur Mutterschaft - Mama sein chick gemacht	baby-chick.com/blog
<i>Pregnant Chicken</i>	Produkt Vorschlaege, Produkt Reviews - keep Parenting save	pregnantchicken.com
<i>Birth without Fear</i>	Austausch von Erfahrungen zu Geburt, Stillen und Stillhilfe - nimmt den Schrecken	birthwithoutfearblog.com
<i>Thrifty Nifty Mommy</i>	genaue Empfelung zu Produkten und Ausruestung	redtri.com/bump-baby/best-parenting-blogs-for-new-moms
<i>Design Mom</i>	fuer die moderne Familie - DIY Projekte, Buch Reviews und Reisen mit der Familie	designmom.com
<i>Scary Mommy</i>	ein Blog gewittmet den nicht perfekten Eltern - Satire blog zu den schwierigsten Tagend der Schwangerschaft und dem Eltern sein	scarymommy.com
<i>The Leaky Boob</i>	Fokus auf das Stillen. Empfelungen, Tipps und echte Geschichten	theleakyboob.com
http://redtri.com/bump-baby/best-parenting-blogs-for-new-moms/		
<i>Café Mom</i>	Fragen, Antworten, Erfahrungen und alles von Fashion bis Arbeiten	Cafemom.com
<i>Parents</i>	Magazin ueber Schwangerschaft, Gesundheit, Sicherheit, Nahrung und mehr	Parents.com
<i>Parenting</i>	Magazin uber alles zur Elternschaft	Parenting.com
<i>Bundoo</i>	Aerzte unterstuetzte Seite uber Kinder von 0-4 Jahren	Bundoo.com
<i>Kelly Mom</i>	Belegte Informationen uber Stillen und Problemen der Elternschaft. Nahrung, Schlaf, etc.	Kellymom.com
<i>Mothering</i>	Groesste Community fuer naturbewusstes leben von Mutter und Kind inklusive Geburt und medizinsiche Wahl, Stillen, etc.	Mothering.com
<i>Just Mothering</i>	Informationen, Artikel und Videos uebr das Kinder Auf- und Erziehen	Justmommies.com
<i>Ask Dr Sears</i>	Antworten ueber Gesundheit, Schwangerschaft und die Kindergeburt, Stillen und Disziplin	Askdrsears.com
<i>Modern Mom</i>	News, Tipps und Rat fuer die Mutter von Heute	Modernmom.com
<i>Working Mother</i>	Online Auftritt des gleichnamigen Magazins	Workingmother.com

Tabelle 6: Online Communities

Die Tabelle 10: Fruchtbarkeit und Geburtenrate in der kalifornischen Bay Area 2006-2010 zeigt ein großes Wachstum der Geburten pro 1.000 weiblichen Einwohnern in der Gruppe der 30-39-Jährigen bei gleichzeitigem Rückgang der Raten der 20-29-Jährigen und der 40-44-Jährigen. Im Jahr 2014 machte die Gruppe der 25-29-jährigen rund 71% aus. Im Jahr 2010 lag dieser Wert noch bei 63%.¹⁶⁷ Dem muss die Zahl der Mütter, welche unter der Armutsgrenze lebt, gegenüber gestellt werden. Rund 43% aller 2012 geborenen Kinder wurden von Müttern unter der Armutsgrenze geboren, 38% aller Mütter verfügen hingegen über ein Haushaltseinkommen, welches zu 200% über der Armutsgrenze liegt. 2012 lag die US-amerikanische Armutsgrenze für eine vierköpfige Familie bei einem Jahreseinkommen von USD 23.050.¹⁶⁸ Zwischen den Jahren 2011 und 2014 nahezu gleichbleibend zeigen sich die Versicherungsraten der Mütter. 48% aller Mütter unterlagen im Jahr 2014 einer Privatversicherung und für 45% aller Mütter wurde die Gesundheitsvorsorge durch das Medi-Cal System gedeckt. 4% aller Geburten in Kalifornien wurden selbst bezahlt.¹⁶⁹

Im Durchschnitt erfolgen 99% aller Geburten in Kalifornien in Krankenhäusern.¹⁷⁰ Vorliegende Zahlen für die Jahre 2005 und 2006 zeigen ein ähnliches Bild in der Bay Area. Mit 1,2% bzw. 1,1% aller Geburten wurde also nur ein Bruchteil davon nicht in einem Krankenhaus geboren (vgl. Tabelle 11: Ort der Geburt, kalifornische Bay Area, 2005 und 2006). In der Bay Area stehen den rund 7,65 Mio. Einwohnern 44 Krankenhäuser (vgl. Tabelle 19: Kaiserschnitt rate in der kalifornischen Bay Area je County) zu Verfügung. Zu den größten Health Care Systems gehören Kaiser Permanente und Sutter Health.¹⁷¹ Zusätzlich zu den Krankenhäusern der Bay Area als potentielle Abnehmer für Low Level Laser im postnatalen Dienstleistungsbereich zählen auch Stillberaterinnen (Lactation Consultants). 46 selbstständig tätige, auf das Stillen spezialisierte Beraterinnen werden von der Bay Area Lactation Association gelistet und stehen in eigenen Praxen wie auch für Hausbesuche zu Verfügung (vgl. Tabelle 12: Stillberaterinnen in der kalifornischen Bay Area). Das California Department of Health listet weitere neun offizielle Stellen zur Unterstützung des Stillens (vgl. Tabelle 13: Offizielle Stillkoordinatorinnen je County der kalifornischen Bay Area). Laut dem Bureau of Labor Statistics praktizieren in der kalifornischen Bay Area rund 670 Chiropraktiker und rund 220 Hebammen. Beide Gruppen stellen potentielle Abnehmer dar. Als letzte Gruppe der potentiellen Abnehmer für Low

167 Vgl. o.V. (2016), https://www.cdc.gov/nchs/data/nvsr/nvsr64/nvsr64_12.pdf, (29.12.2016).

168 Vgl. o.V. (2016), <http://www.chcf.org/.../0MaternityCareCalifornia2016.pdf>, (29.02.2016).

169 Vgl. o.V. (2016), <http://www.chcf.org/.../AlmanacRegMktBriefSanFran16.pdf>, (31.12.2016).

170 Vgl. o.V. (2016), https://www.cdc.gov/nchs/data/nvsr/nvsr64/nvsr64_01.pdf, (14.12.2015).

171 Vgl. o.V. (2016), <http://www.chcf.org/.../AlmanacRegMktBriefSanFran16.pdf>, (31.12.2016).

Level Laser zu Dienstleistungszwecken im postnatalen Bereich sind die 390 Gynäkologen und Geburtshelfer der Bay Area zu nennen.¹⁷²

Directory of Health Jurisdiction Breastfeeding Coordinators - Bay Area

Solano	Santa Clara	Alameda
Solano County Health and Social Services 275 Beck Avenue, MS 5-240 Fairfield, CA, 94533-6804 Teri Ewell, MPH, RD, IBCLC, Breastfeeding 365 Tuolumne St Vallejo, CA 94590 (707) 553-5185 tewell@solanocounty.com	Santa Clara County Public Health Services 1400 Parkmoor Ave., Suite 120B San Jose, CA, 95126 Karen Foster, RD, CLE, Breastfeeding Coordinator (408) 793-2715 Karen.Foster@phd.sccgov.org	Alameda - Alameda County BF Coalition Region- Bay/Mountain Contact Person Michele Bunker-Alberts, FNP, IBCLC 1000 Broadway, Suite 500 Oakland, CA 94607 Phone: (510) 437-6440 / (510) 267-3270 FAX malberts@acmedctr.org
Sonoma	Marin	Contra Costa
Sonoma County Department of Public Health 625 5th Street Santa Rosa, CA, 95404 Karyna Mayora-Linzer RN, MS, PHN, Maternal Child Adolescent Health Coordinator (707) 565-4553 / (707) 565-4550 FAX karyna.mayora-linzer@sonoma-county.org www.sonoma-county.org/mcah	Department of Health and Human Services 3250 Kerner Blvd. San Rafael, CA, 94901 Yuan Ying Lin, MAS, RD, IBCLC (415) 473-4041 / (415) 507-4056 FAX ylin@co.marin.ca.us	Contra Costa County WIC 2355 Stanwell Circle Concord, CA 94520 Marina Rowoldt, RD, Breastfeeding Co- (925) 646-5067 Marina.rowoldt@hsd.cccounty.us
San Francisco	San Mateo	Napa
City and County of San Francisco Department 30 Van Ness Ave, Suite 220 San Francisco, CA, 94102 Grace Yee, IBCLC, Breastfeeding Promotion (415) 575-5743/(415)575-5797 FAX grace.yee@sfdph.org Magdalene Louie, MS, RD, Interim Director of Nutrition Services (415) 575-5750 / (415) 575-5797 FAX magdalene.louie@sfdph.org	San Mateo County Health System Family Health Services 2000 Alameda de las Pulgas, Suite 200 San Mateo, CA, 94403 Ana Kianjac, BA, IBCLC, RLC, Breastfeeding Support Services Coordinator (650) 573-2955 / (650) 573-2859 FAX akianjac@smcgov.org	Napa County Health and Human Services 2344 Old Sonoma Rd. Napa, CA, 94559

Tabelle 7: Offizielle Stillkordinatorinnen je County der kalifornischen Bay Area

172 Bureau of Labor Statistics, https://www.bls.gov/oes/current/oes_ca.htm, (31.12.2016);
Vgl. o.V. (2016), https://www.bls.gov/oes/current/oes_41860.htm#otherlinks, (31.12.2016).

Tabelle 8: Fruchtbarkeit und Geburtenrate 2006-2010

Entwicklung der Vorsorgeuntersuchungen in der Schwangerschaft 1996 - 2005 in der kalifornischen Bay Area																								
Counties		LATE OR NO PRENATAL CARE										PERCENT OF ALL LIVE BIRTHS												
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005		1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Ø		
MARIN	74	56	52	39	59	47	32	15	17	24		2,8	2,1	2	1,5	2,1	1,6	1,2	0,5	0,6	0,9	1,5		
ALAMEDA	378	437	484	422	431	379	372	393	343	377		1,9	2,1	2,4	2,1	2	1,7	1,7	1,8	1,7	1,8	1,9		
SAN MATEO	286	323	289	264	283	291	252	207	162	169		2,9	3,2	2,9	2,6	2,7		2,5	2	1,6	1,7	2,2		
SONOMA	106	107	151	112	120	146	128	109	164	188		2	2,1	2,9	2,2	2,2	2,6	2,3	1,9	2,8	3,4	2,4		
SAN FRANCISCO	213	244	248	246	234	228	209	192	175	183		2,6	3	3	3	2,7	2,8	2,5	2,2	2,1	2,2	2,6		
CONTRA COSTA	409	345	358	301	315	306	323	285	375	373		3,5	2,9	2,9	2,4	2,4	2,3	2,4	2,2	2,8	2,9	2,7		
SANTA CLARA	811	681	681	662	758	696	565	931	797	651		3,1	2,6	2,6	2,5	2,8	2,6	2,2	3,6	3,1	2,5	2,8		
NAPA	64	39	69	64	67	67	77	56	42	40		4,3	2,7	5,1	4,7	5	4,3	5	3,4	2,6	2,4	4,0		
SOLANO	407	325	322	278	276	309	269	264	260	265		7,2	6,2	6,7	5,8	5,5	5,4	4,7	4,6	4,6	4,6	5,5		
gesamt	2748	2557	2654	2388	2543	2469	2227	2452	2335	2270		3,4	3,0	3,4	3,0	3,0	2,6	2,7	2,5	2,4	2,5	2,8		
CALIFORNIA	20328	19244	18650	16319	16051	15258	13606	13447	14123	14635		3,8	3,7	3,6	3,2	3,1	2,9	2,6	2,5	2,6	2,7	3,1		

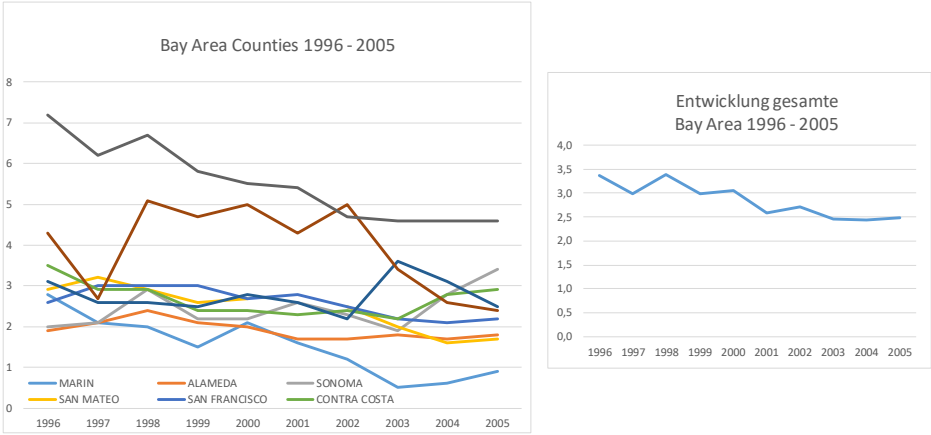


Tabelle 9: Entwicklung der Vorsorgeuntersuchungen 1996-2005

Ort der Geburt Bay Area 2005						
	total	in Hospital	not in Hospital	in Transit	unknown	Prozentsatz "not in Hospital"
Alameda	21134	20907	140	17	70	1,1
Contra Costa	12123	12032	51	5	35	0,8
Napa	1317	1300	14	2	1	1,3
Marina	1793	1750	34	0	9	2,4
Sonoma	5758	5680	39	1	7	1,4
Solano	5414	5357	24	10	23	1,1
San Francisco	12588	12456	71	27	34	1,0
Santa Clara	30664	30481	86	18	79	0,6
San Mateo	5540	5493	39	1	7	0,8
Bay Area Durschnitt 2005						1,2

Ort der Geburt Bay Area 2006						
	total	in Hospital	not in Hospital	in Transit	unknown	Prozentsatz "not in Hospital"
Alameda	21555	21329	170	8	48	1,0
Contra Costa	12135	12043	55	7	30	0,8
Napa	1345	1324	21	0	0	1,6
Marina	1692	1655	33	1	3	2,2
Sonoma	6006	5943	47	3	22	1,0
Solano	5613	5574	19	4	16	0,7
San Francisco	12913	12799	65	24	25	0,9
Santa Clara	31111	30949	85	13	64	0,5
San Mateo	5292	5240	42	4	6	1,0
Bay Area Durschnitt 2006						1,1

Tabelle 10: Ort der Geburt, kalifornische Bay Area 2005 und 2006

2.3 Einstiegsbarriere – Genehmigung

Wo liegen Ein- und Ausstiegsbarrieren?

Um in den USA ein medizinisches Gerät zur Verwendung am Menschen auf den Markt bringen zu dürfen, bedarf es der Zustimmung der *Food and Drug Administration*, kurz der FDA. Da Low Level Laser bereits für andere Anwendungen als die der Behandlung von wunden Brustwarzen am US-amerikanischen Markt existieren und demnach auch von der FDA freigegeben wurden, muss keine völlig neue Genehmigung – eine FDA approval – sondern nur eine Freimachung des Gerätes – eine sogenannte „FDA clearance nach 510k“ – eingeholt werden. Der Umfang der *FDA clearance* hält sich gegenüber der *FDA approval* in Grenzen, bedeutet aber sehr wohl die Pflicht zur Erbringung von Nachweisen.¹⁷³

Der erste Schritt für jedes Unternehmen, das Laser am US-Markt verkaufen will, ist die Registrierung des Geräts gemäß der Sicherheitseinteilung. Die FDA bestimmt die Sicherheit durch das Risiko für das menschliche Auge aus einer Entfernung von 20 Zentimetern. Es folgt eine vereinfachte Erklärung der fünf Laserklassifizierungen:

Laser Klasse 1 – Das ist ein Laser, der unabhängig von der Länge der Exposition keinen Schaden verursacht, er gilt somit als ein nicht signifikantes Risiko-Gerät. Ein Beispiel hierfür ist der Laser in Barcode-Check-Out-Systemen.

Laser Klasse 2 – Das ist ein Low-Power-Laser mit sichtbarem Licht (<1mW), welcher die Augen einer Person schädigen könnte, wenn diese über einen längeren Zeitraum belichtet werden. Beispiele sind einige Laserpointer und Entfernungsmesser.

Laser Klasse 3a – Das ist ein Dauerstrichlaser (1-5 mW), der die Augen schädigen kann, sobald sie über einen ausreichend langen Zeitraum belichtet werden. Beispiele sind Laserpointer und Laserscanner. Diese Klasse sollte nie auf die Augen gerichtet werden.

Laser Klasse 3b – Das ist ein Impulslaser (5-500 mW oder gepulst 10 J / cm²). Verwendung findet diese Art in der Spektrometrie und bei Entertainment-Licht Shows. Direkte Betrachtung oder sogar Streureflexionen des Strahls verursachen Schäden für das menschliche Auge. Schützende Brillen sollten daher getragen werden.

173 Vgl. o.V. (2016), <http://www.registrarcorp.com/fda-guidance/how-to-get-fda-approval.jsp>, (20.11.2016).

Laser Klasse 4 – Das sind leistungsstarke Schneidlaser ($> 500\text{mW}$ oder gepulst $> 10\text{J} / \text{cm}^2$). Der direkte Strahl und Streureflexionen sind schädlich für Augen und Haut. Schutzmaßnahmen sollten angewendet werden. Chirurgische Lasik Laser für Augen sind ein Beispiel.

Eine große Anzahl an Low-Level-Laser-Geräten ist bereits bei der FDA registriert und hat Zugangsnummern zugeordnet bekommen. Einmal registriert, kann das Instrument für die Verwendung an Menschen unter der Aufsicht eines *Investigational Review Boards* (kurz IRB) verwendet werden oder als Veterinär-Laser eingesetzt werden.

Der zweite Schritt ist eine vollständige klinische Studie unter der Leitung und Aufsicht des IRB. Diese Studien sind von der FDA für die Zulassung (Pre-Market-Approval, PMA) verpflichtend vorgeschrieben. Sobald das Pre-Market-Approval gewährt wird, darf das Unternehmen den Laser zu genau dem Zweck, der in der klinischen Studie untersucht und dessen Wirkung durch diese bestätigt wurde, vertreiben und bewerben. Oft wird fälschlicherweise davon ausgegangen, dass mit dem PMA des Lasers für jede Art der Behandlung geworben werden darf. Übertretungen können mit einem Marktverbot des Lasers geahndet werden. Falsche Werbung wird von der US-amerikanischen FTC, der *Federal Trade Commission*, geahndet.

Ein weiterer Weg, um die Freigabe der FDA zu erhalten und seine Laser verkaufen zu dürfen, ist durch die Anwendung der erwähnten 510k-Clearance (auch Pre-Market Notification 510(k)). Dieses Verfahren erfordert weniger Zeit und keine klinischen Prüfungen. Ein Unternehmen stellt einen Antrag mit der Behauptung, dass sein Laser einige der exakt gleichen Merkmale wie ein zuvor von der FDA freigegebenes Gerät hat. Während der 510k-Ansatz zeitsparend ist, hat er aber auch schon zu mehreren Klagen wegen Patentverletzungen geführt. Einige, von der FDA unter 510k freigemachte Laser, welche die klinischen Studien anderer Unternehmen verwendet haben, sind aufgrund rechtlicher Schritte wieder vom Markt verschwunden. Laut *Regulatory Insight*, einem Unternehmen in Colorado, welches Laser Hersteller bei der Zulassung ihres Gerätes unterstützt, gibt es derzeit über 35 verschiedene Low-Level-Laser-Geräte, welche von der FDA, entweder durch klinische Studien oder das Verfahren 510k freigegeben wurden. Viele der 510k Zulassungen basieren auf älteren, abgelaufenen Patenten von Wärme erzeugenden Laser Instrumenten. Zu erkennen sind diese Unternehmen durch das Bewerben ihres Produktes für Behandlungen Wärme erzeugender Laser, welche nicht zum Konzept und der Definition des Low Level Lasers passen.¹⁷⁴

174 Vgl. o.V. (2016), <http://www.practicalpainmanagement.com/.../therapy-pain-management>, (20.11.16).

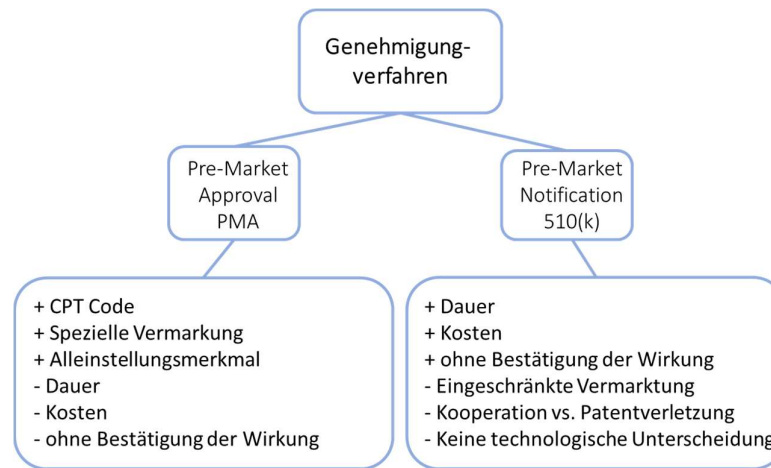


Abbildung 6: Genehmigungsverfahren

Stand der Technik – Wirkungsnachweis der Low Level Laser Therapie

Low Level Laser sind Laser mit geringer Leistung zur Behandlung kleinerer Verletzungen mit schmerzstillender Wirkung. Die Heilungs- und Durchblutungsförderung sowie die entzündungshemmende Wirkung dieser Art der Therapie wurden in den letzten Jahren mehrfach erforscht. Die Wirkmechanismen der Low Level Laser Therapie sind jedoch noch nicht vollständig verstanden und auch deren Beleg durch standardisierte wissenschaftliche Studien fehlt. Sehr oft unterscheiden sich die Gebiete, in denen die Wirkung dieses medizinischen Gerätes, das man auch als Kaltlaser bezeichnet, erforscht wird. Ein häufiges Anwendungsgebiet ist die Zahnheilkunde, was auf die entzündungshemmende Wirkung zurückzuführen ist.

Health Net National Medical Policy entwickelte Richtlinien, die auf Basis aktueller klinischer Studien und Untersuchungen die Notwendigkeit von Medikamenten, Dienstleistungen und medizinischer Versorgung feststellt. Laut ihrem letzten Update im Juli 2016

stellte diese Organisation fest, dass es trotz durchgeführter und bestätigter Studien einen Mangel an veröffentlichten Beweisen der Wirksamkeit gibt, um die Aufnahme der Low Level Laser Therapie in den Umfang von Versicherungsgebern zu empfehlen.¹⁷⁵

2.4 Wachstumsprognose

Wie sehen Wachstumsprognosen, Kostenstrukturen und die zu erwartende Rentabilität aus?

Wie bereits zuvor festgestellt, ist der Boom der Baby- und Mutterschaftsprodukts-Industrie zu einem Teil auf das steigende Alter der Jungeltern und der damit verbundenen finanzielle Standfestigkeit zurückzuführen und zum anderen Teil auf das immer stärker auftretende Interesse der Väter an der Betreuung und Erziehung der Kinder und der damit einhergehenden Technisierung zurückzuführen. *Tabelle 18: Fruchtbarkeit und Geburtenrate in der kalifornischen Bay Area 2006-2010* bezogen auf das Alter der Mutter. Es kann eindeutig eine Verlagerung der Geburten weg von der Gruppe der 15- bis 29-jährigen und hin zur Gruppe der 30- bis 44-jährigen Mütter festgestellt werden.

Ein weiterer Wachstumstreiber könnte durch den aktuellen politischen Wandel in den USA ausgelöst werden. Am 5. Dezember 2012 veröffentlichte der *Internale Revenue Service* IRS eine Vorschrift von 2,3% Versteuerung auf medizinische Geräte – Abschnitt 4191 des Internal Revenue Code.¹⁷⁶ Am 18. Dezember 2015 trat ein zweijähriges Moratorium für diese Verbrauchersteuer in Kraft. Dieses würde mit 31.12.2017 enden und die Steuer müsste endgültig wieder abgeführt werden.¹⁷⁷ Der am 8. November 2016 gewählte Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika Donald J. Trump plant, diese Steuer wieder zu kippen, um weitere Arbeitsplätze in der Industrie zu generieren.¹⁷⁸ Eine weitere Änderung soll im Regulierungsprozess der FDA eintreten. Zu den Wahlversprechen Donald J. Trumps zählt auch, die Warteliste für Generika und medizinische Geräte zu verkürzen. Medien deuten diese Aussage als eine Lockerung der Regulierungen und

175 Vgl. o.V. (2016), <https://www.healthnet.com/.../policies/LowLevelLaserTherapy.pdf>, (13.12.2016).

176 Vgl. o.V. (2016), <https://www.irs.gov/uac/newsroom/medical-device-excise-tax>, (13.12.2016).

177 Vgl. o.V. (2016), [https://www.irs.gov/.../-asked-questions#Basic Information](https://www.irs.gov/.../-asked-questions#Basic%20Information), (1.12.2016).

178 Vgl. o.V. (2016), <http://www.managedcaremag.com/.../congress-likely-kill-medical-device-tax>, (13.12.2016)

somit das schnellere auf den Markt bringen von medizinischen Geräten und Medikamenten.¹⁷⁹

Neben dem Wachstum der Industrie ist auch ein Wachstum der potentiellen Kundenzahl in der kalifornischen Bay Area zu erwarten. Wie bisher analysierte Zahlen belegen, gibt es einen stetigen Anstieg der Einwohner seit Ende der 2008 begonnen Finanzkrise. Zwischen 2010 und 2014 lag das Wachstum der Bevölkerung bei rund 1%. Somit ist es noch nicht wieder auf dem Stand von rund 1,3% aus den Jahren bis zur Finanzkrise, jedoch bereits höher als das 2010 ermittelte Wachstum von 0,5%. Außerdem hat die Bay Area einen Anteil an nicht in den USA geborenen Einwohner von 30,1%. Den größten Zuwachs verzeichnen die ethnischen Gruppen der Asiaten und der Lateinamerikaner.¹⁸⁰

2.5 Vertriebswege

Welche Vertriebswege sind nötig, um potentielle Kunden flächendeckend zu erreichen? Wie sehen alternative Vertriebswege und deren wahrscheinliche Stärken aus? Welche Wünsche und Bedürfnisse haben meine Kunden?

Die Wahl der richtigen Vertriebskanäle muss mit dem Produkt und der Zielgruppe abgestimmt werden. Zur Wahl stehen verschiedene Arten des Vertriebs mit unterschiedlichen Zielen, Vor- und Nachteilen:

- 1) *Der Vertrieb durch den Fachhandel:* Die Vorteile des Fachhandels liegen klar auf der Hand. Hier wird einem Fach zu geordnete Ware angeboten und verkauft. Wer ihn betritt, legt Wert auf Qualität und Service. Neben den Hauptprodukten selbst können auch zusätzlich Ersatz und Reparatur abgehandelt werden. Die Betreuung von Fachhändlern bedarf vor allem in der Anfangszeit etwas mehr Aufwand und kann bei erfolgreicher Etablierung des Produkts zurückgenommen werden. Der Fachhändler selbst wird meist zum Spezialisten für das Produkt oder zumindest für seine Spezifikationen.
- 2) *Der Vertrieb durch Handelsvertreter:* Der größte Vorteil des Handelsvertreters ist seine Erfahrung mit dem Markt, in dem verkauft werden soll. Beide, seine

¹⁷⁹ Vgl. o.V. (2016), <http://www.raps.org/.../Mean-for-FDA-Biopharma-and-Device-Companies/>, (13.12.2016).

¹⁸⁰ Association of Bay Area Governments (Hsg), 2015, <http://reports.abag.ca.gov/.../.php>, (21.11.2016).

Branchenkenntnis wie auch die Kenntnis der Kunden helfen bei der Etablierung am Markt. Kontakte müssen nicht erst geknüpft werden, sie bestehen zumeist bereits durch vorangegangene Geschäftsbeziehungen zwischen dem Handelsvertreter und den Kunden. Die Nachteile liegen in der fehlenden Produktkenntnis und der daraus folgenden Präsentation des Produkts. Die Installation von Kontrollinstrumenten wie zum Beispiel Vertreterberichten muss überlegt werden.

- 3) *Vertrieb über den Großhandel:* Hier kann nahezu jedes Produkt verkauft werden. Lagermöglichkeiten finden sich zumeist in den Regalen selbst, sodass auf weitere Lager verzichtet werden kann. Als Nachteil können die schwache Präsentation im Handel und die möglicherweise fehlende Fachkenntnis des verkaufenden Organs genannt werden. Ein bereits am Markt etabliertes Produkt ist hier besser aufgehoben als ein völlig neues. Auch kann eine bevorzugte Behandlung eines Konkurrenzproduktes nicht ausgeschlossen oder kontrolliert werden.
- 4) *Der Direktvertrieb:* Kundenkontakte können aufgebaut und vertieft werden. Änderungswünsche können so in Folgeprodukte oder die Produktpalette einfließen. Ein Netz gut ausgebildeter und motivierter Vertriebsmitarbeiter muss gesponnen und aufrechterhalten werden. Beratungen und Erklärungen sind direkt und ungefiltert vermittelbar, selbst Gesamtpakete inklusive Seminare zum Produkt wie auch zur An- und Verwendung können angeboten werden.
- 5) *Der Vertrieb durch den Versandhandel:* Hierbei hält sich der Aufwand für das anbietende Unternehmen sehr klein. Weder eine örtliche Niederlassung noch eigene Vertriebsmitarbeiter sind hierfür notwendig. Die fehlende Möglichkeit der Präsentation und Erklärung ist jedoch nicht für jede Art des Produktes geschaffen. Nachteile können die Vorteile sehr schnell überwiegen. Produkte müssen über Kataloge angeboten werden, welche, egal ob online oder in gedruckter Form, einer regelmäßigen Überarbeitung und Anpassung bedürfen. Auch die Zusammenführung von Kunde und Katalog muss geklärt werden.
- 6) *Das Internet als Vertriebskanal:* Eng mit der Idee des Versandhandels verbunden, unterscheidet sich dieser Vertriebskanal durch seinen ausschließlichen Online-Auftritt. Als weitere Kombination können Online-Fachhandel und Online-Großhändler genannt werden. Die bereits vorhandene Plattform für die Präsentation der Produkte, der Versandablauf wie auch Rückabwicklungen im Falle von Service, Reparatur oder Rückgabe kann sowohl als Vor- wie auch als Nachteil erwähnt werden.

Zur Wahl des Vertriebskanals muss sich das Unternehmen verschiedenen Fragen stellen.¹⁸¹

Die Ausbreitung des Internets und seiner Größen wie Amazon, Ebay und Co. hat zu einem veränderten Kaufverhalten geführt. Online suchen – im Fachhandel testen – online vom Großhändler zum günstigsten Preis erwerben. Diese Art des Kaufverhaltens ist keine Seltenheit mehr. Ein Unternehmen muss entscheiden, ob sein Produkt exklusiv oder weitverbreitet angeboten werden soll. Oft sind Fachmessen wie die bereits diskutierte „*The biggest Baby Shower ever*“ zu den Themen Baby, Geburt und Mutterschaft oder die CBME „*World's Largest Trade Fair for Child, Baby and Maternity Products and Services*“¹⁸² eine wichtige Gelegenheit, um Präsenz zu zeigen und, egal ob mit Großhändlern oder dem Endkunden, erste Kontakte zu knüpfen.

Um seine Kunden flächendeckend beliefern zu können, sind oft unterschiedliche Vertriebswege nötig. Es ist wichtig zu wissen, wie viele Kunden es zu erreichen gilt und wieviel Umsatz mit ihnen kurzfristig und langfristig generiert werden kann. Auch sollte man wissen, ob und wo es ungenutztes Potential gibt. Das Vertriebsgebiet und dessen Kunden-Konzentrationen sollten mit der Standortwahl übereinstimmen. Um eine effiziente Analyse durchführen zu können, muss erst die Kundengruppe und deren zu befriedigende Bedürfnisse definiert werden.

Es ist wichtig, alle Kosten der unterschiedlichen Vertriebswege zu kennen, um ihr Kosten-Nutzen-Verhältnis überprüfen zu können. Tatsächliche Vertriebskosten sollten auch Kosten wie Provisionen, Rabatte, Rücksendungskosten, Werbematerialien und Schulungsunterlagen beinhalten.

Welche Trends in der betreffenden Branche und welche aufkommenden Submärkte sind wesentlich für die (zukünftige) Strategie?

Was sind die aktuellen und zukünftigen Key Success Faktoren?

Als aktueller Key Success Faktor kann die Etablierung der Technik in der postnatalen Behandlung in Europa genannt werden. Trotz der noch fehlenden Genehmigung des europäischen Low Level Lasers für den US-Markt und im Speziellen für die Behandlung im postnatalen Bereich zeigt der vorhandene Markt in Europa einen Trend, der auch in den USA Interessenten finden wird. Vergleicht man die Low Level Laser des österreichischen Unternehmens Heltschl Medizintechnik mit Lasern, welche zu anderen Zwecken

181 Vgl. o.V. (2016) http://www.vertrieb-strategie.de/.../Konzept_eines_Vertriebsweges, (21.11.2016).

182 Vgl. o.V. (2016) <http://www.cbmexpo.com/en/>, (21.11.2016)

bereits am US-amerikanischen Markt verfügbar sind, so fällt auch das moderne und ausgereifte Design des europäischen Produkts gegenüber der amerikanischen Konkurrenz auf. Der weiter fortgeschrittene Markt in Europa dürfte bereits seine Spuren im Design des Geräts hinterlassen haben.

Nach adäquater, kultureller Adaption könnte auch das bereits vorhandene Einschulungs- und Service- Programm des Unternehmens Heltschl Medizintechnik einen Vorteil bieten. Gut geschulte Dienstleister können zu Kundenzufriedenheit beitragen und, indirekt, somit zur erfolgreichen Adoption des Produktes führen. Im Bereich der postnatalen Behandlung würden die in den US-Markt eingeführten, europäischen Laser, wenn auch nur für die kurze Zeit, bis Konkurrenten den Markt betreten, eine Monopolstellung genießen. Mit weiteren Markteintritten bzw. einer raschen Reaktion der Konkurrenz muss jedoch gerechnet werden.

In welchen Bereichen gibt es strategische Unsicherheiten und Informationsbedarf?

Große Unsicherheit stellt auf jeden Fall das Genehmigungsverfahren der FDA dar. Eine Entscheidung für das Verfahren nach Verordnung 510(k) verspricht zwar ein kurzes und günstiges Abwickeln dieses Prozesses, nimmt aber die Möglichkeit sich durch die spezielle Genehmigung für den postnatalen Bereich einen Wettbewerbsvorteil zu gewinnen. Ebenso besteht die Möglichkeit des Patentstreits bzw. von Patentzahlungen im Falle des „Anhängens“ an einen zugelassenen Laser durch die FDA clearance. Nur ein vollständiges „Pre-market approval“(PMA) durch die FDA bietet den vollen Vorteil gegenüber der Konkurrenz. Direkter Kontakt mit der FDA zur detaillierteren Abklärung bezüglich Genehmigungsprozess und der dafür erforderlichen klinischen Studie wird dringend empfohlen. Alternativ dazu kann eine Serviceleistung eines Drittunternehmens als Hilfestellung für die Genehmigung herangezogen werden. Als ein solches Unternehmen kann *Registrar Corp* (<http://www.registrarcorp.com/>) genannt werden.

2.6 Erkenntnisse aus der Marktanalyse

Der US-Markt kann nicht an einem Standardkunden festgemacht werden. Die Diversität des Marktes durch seine geografische Weite, seine Geschichte der Einwanderung und der dadurch großen kulturellen Vielfalt müssen im Detail ausgemacht werden und in eine differenzierte Marketingstrategie überführt werden. Low Level Laser herstellenden Unternehmen haben die Möglichkeit, in zwei grundlegend unterschiedlichen Branchen tätig

zu werden. Zum einen wäre der Einstieg in die *Baby- und Mutterschafts-Branche* denkbar. Low Level Laser mit geringen Leistungen könnten als *home-use Laser* zur Behandlung wunder Brustwarzen stillender Mütter vertrieben werden oder über Hebammen, Stillgruppen, etc. in Form einer Dienstleistung zur Behandlung mit stärkeren Lasern durch geschultes Personal angeboten werden. Letzteres ist verbunden mit der möglichen *Branche der Medizintechnik*. Diese Branche, der Low Level Laser aufgrund ihrer Funktion ohnehin angehören, eröffnet zusätzlich die Möglichkeit, Laser im professionellen Bereich zu vertreiben. In jedem Fall muss auf die Eigenheit des Marktes eingegangen werden und die laufende Veränderung der ethnischen Zusammensetzung berücksichtigt werden. Abhängig von der zu bedienenden Branche muss auch der Vertriebsweg gewählt werden. Marktspezifisch muss auf das Verlangen nach Service eingegangen werden. Das Internet als Vertriebskanal könnte, nach der erfolgreichen Einführung dieses neuen Produktes auf den Markt, eine Möglichkeit sein Privatkunden mit *home-use Lasern* zu bedienen, stellt jedoch keine angemessene Art des Vertriebs für den professionellen Bereich, für *office-use Laser*, dar. Krankenhäuser und Ärztezentren haben ebenso wie auch selbstständig agierende professionelle Dienstleister in der Gesundheitsbranche einen erhöhten Servicebedarf und schätzen den direkten Kontakt zu einem Vertreter bzw. fordern ein Angebot an Schulungen und Seminaren. Für beide Branchen sollte man die Chance nutzen, sein Produkt auf Fachmessen bzw. Konferenzen vorzustellen. Auch die Konkurrenz kann bei diesen Veranstaltungen kennengelernt wie auch deren Fortschritte begutachtet werden. Erste wichtige Kundenkontakte können geknüpft werden. Zusätzlich bekommt ein Unternehmen im Zuge eines solchen Events die Chance, sein Produkt den neuen Kunden nach eigenen Vorstellungen zu präsentieren. Die Genehmigung des Lasers stellt die größte Barriere dar. Es besteht die Möglichkeit des schnellen Marktes durch das FDA-Genehmigungsverfahren nach 510(k), wobei dieser Weg die Gefahr der Patentverletzung bzw. einer Zwangspartnerschaft mit einem Konkurrenzunternehmen mit sich bringt. Zusätzlich entfällt die Möglichkeit, sich gegenüber der Konkurrenz durch das Genehmigen des Low Level Lasers für den speziellen Zweck der Behandlung wunder Mamillen (Brustwarzen) zu unterscheiden. Dafür wäre allerdings eine klinische Studie notwendig. Diese hingegen erhöht die Dauer bis zum Markten des Produkts und erhöht den Kostenaufwand enorm. Es besteht außerdem das Risiko des negativen Ausgangs der Studie. Vorangegangene Studien zur Wirkungsweise des zu genehmigenden Low Level Lasers sollten auf jeden Fall bereits die Wirkung bestätigen, bevor der offizielle Prozess der Genehmigung der FDA gestartet wird.

Die Gründung eines Marktes für Low Level Laser in der postnatalen Behandlung in den USA mit Hilfe des Einstiegs in den regionalen Marktes der kalifornischen Bay Area gibt europäischen Unternehmen die Möglichkeit, ein innovatives Produkt in einer innovationsverliebten Region zu etablieren. Die Dichte europäischer Zuwanderer und deren Wissen um die Anwendungserfolge aus der Heimat kann ebenso genutzt werden, wie man von der starken Kaufkraft der Amerikaner profitieren kann. Europäische Unternehmen

müssen jedoch darauf achten, ihr Auftreten marktüblich anzupassen, um tatsächlich wahrgenommen zu werden. „*Nicht kleckern, sondern klotzen*“, heißt die Devise.

3 Umweltanalyse

In diesem Teil der Analyse stehen Trends im Vordergrund. Unterteilt in Verbraucher- und Technologietrends stellt sich die Thematik einem auf *David A. Aakers* basierendem Fragenkomplex. Trends können positive wie auch negative Potentiale erzeugen, die es zu identifizieren und, durch rechtzeitiges Agieren, zu nutzen gilt. Wachstumsmöglichkeiten wie auch Bedrohungen für den bearbeiteten Markt müssen durch Hinterfragen der Umstände verstanden und in einer entsprechenden Marketingstrategie berücksichtigt werden.

Fragestellung zur Thematik der Umweltanalyse:

Technologietrends

- *Bis zu welchem Ausmaß werden sich existierende Technologien noch entwickeln (können)?*
- *Welche technischen Entwicklungen oder Trends beeinflussen die Branche/Industrie oder werden dies zukünftig tun?*

Verbrauchertrends

- *Was sind die aktuellen oder aufkommenden Trends in Lifestyle, Mode oder anderen Bereichen der gegenwärtigen Kultur und Gesellschaft? Was sind ihre Auswirkungen?*
- *Welche demographischen Entwicklungen werden die Marktgröße, die Industrie oder ihre Submärkte beeinflussen?*
- *Welche demographischen Trends repräsentieren Gelegenheiten oder Gefahren?*

Trends in den Bereichen Wirtschaft und Ökonomie, Politik und Recht

- *Was sind die wirtschaftlichen Aussichten und Inflationsrisiken in den Ländern, in denen das Unternehmen operiert? Wie werden diese die Strategie beeinflussen?*
- *Welche Änderungen von Vorschriften und Reglementierungen sind möglich? Und was wären deren Auswirkungen?*
- *Sind Veränderungen bei Behördengängen zu erwarten?*
- *Was sind die politischen Risiken des Agierens innerhalb bestimmter staatlicher Gerichtsbarkeiten?*

3.1 Technologietrends

Bis zu welchem Ausmaß werden sich existierende Technologien noch entwickeln (können)?

Low Level Laser Therapien sind mit Soft Lasern durchgeführte Behandlungen zur Hemmung oberflächlicher Entzündungen von Haut und Schleimhaut oder auch zur Linderung von Beschwerden bei Verschleißerscheinungen und Entzündungen von Bewegungsorganen und Gelenken. Daneben gibt es auch Anwendungsempfehlungen zur Behandlung von Allergien.¹⁸³

Obwohl die ersten Versuche mit Low Level Lasern durch Endre Mester wenige Jahre nach der Erfindung des Lasers stattfanden, gilt seine Wirkung bis heute als nicht wissenschaftlich belegt.¹⁸⁴ Trotz des Fehlens wissenschaftlich anerkannter Wirkungsnachweise für die Low Level Laser Therapie wird diese im europäischen Raum in einem sehr breiten Gebiet eingesetzt. Von sportmedizinischen Therapien bis hin zur Tinnitus Behandlung wird mit Niederenergie Lasern therapiert. Das Europäische Institut für Stillen und Laktation empfiehlt auf seiner Website zum Thema "wunde Mamillen" unter dem Punkt Therapie "evtl. begleitend [eine] Lasertherapie durch [eine] entsprechende Fachkraft" durchführen zu lassen.¹⁸⁵ In den USA bezieht sich die Zulassung als medizinisches Gerät (FDA approval) auf Schmerztherapie und Entzündungslinderung. Da die vollständige Akzeptanz in der Schulmedizin in Europa wie auch in den USA noch nicht gegeben ist und sich der Markt auf einen kleinen Anwendungsbereich beschränken muss, ist anzunehmen, dass auch der Aufwand in Forschung und Entwicklung seinen Zenit noch nicht erreicht hat. Am Beispiel anderer medizinischer Laser, wie z.B. Laser zur Entfernung von Tattoos, ist der mögliche Weg der Entwicklung von Low Level Lasern abzulesen. War noch vor wenigen Jahren das Entfernen von ungewollten Tattoos eine schmerzhaft, langeandauernde Prozedur, die auch nicht das gesamte Farbspektrum entfernen konnte, handelt es sich heutzutage um schmerzlose, fünfzehn Minuten lange Sitzungen, die nach nur wenigen Wiederholungen gesamte Tätowierungen verschwinden lassen.¹⁸⁶ Da technologische Neuerungen schon immer (wenn auch kritische) Beachtung finden, kann angenommen werden, dass ein Durchbruch in der Wirkungsbelegung von Low Level Laser Therapien eine für den Markt deutliche Auswirkung haben würde. Der Vergleich einer kleinen Auswahl an Low Level Laser Studien hat gezeigt,

¹⁸³ Kramme, Berlin, 2017, 497.

¹⁸⁴ Chung u.a., 2012, 516.

¹⁸⁵ Vgl. o.V. (2016), <http://www.stillen-institut.com/de/wunde-mamillen.html>, (11.12.2016).

¹⁸⁶ Vgl. o.V. (2016), <http://www.stillen-institut.com/de/wunde-mamillen.html>, (11.12.2016).

dass die durchgeführten Studien keinerlei Regelung oder Standardisierung in Ablauf, Input-Parameter oder Output unterliegen. Um einen Durchbruch erzielen zu können, bedarf es also zunächst einer Standardisierung. Noch werden viele präklinische und klinische Studien ohne entsprechende wissenschaftliche Methodik durchgeführt. Mitentscheidend für den erfolgreichen Nachweis der Wirkung von Low Level Laser Therapien ist also unter anderem die Standardisierung der Angabe aller Eigenschaften des emittierten Lichts: Wellenlänge, Gesamtleistung, Leistungsdichte, Gesamtenergie, Fluenz, Kohärenz, Pulsstruktur (Frequenz und Dauer), Polarisierung, Fläche, Belichtungszeit, wie auch Behandlungszeitraum und Wiederholungen der Behandlungen.¹⁸⁷

Welche technischen Entwicklungen oder Trends beeinflussen die Branche/Industrie oder werden dies zukünftig tun?

Da der Low Level Laser, ob seiner geringen Akzeptanz im schulmedizinischen Bereich, der sogenannten Alternativmedizin angehört, unterliegt er auch dessen Trends. Alternative Medizin definiert sich in Abgrenzung zur Schulmedizin wie folgt: *“... Alternative medicine is the term for medical products and practices that are not part of standard care. Standard care is what medical doctors, doctors of osteopathy, and allied health professionals, such as nurses and physical therapists, practice. Alternative medicine is used in place of standard medical care...Examples of alternative practices include homeopathy, traditional medicine, chiropractic, and acupuncture...”*¹⁸⁸

Eine Untersuchung des *National Centers for Health Statistics* zeigt einen Anstieg zwischen 0,4 und 1,6% der Inanspruchnahme alternativer Medizin wie Akupunktur- und Massage-Therapien oder den Besuch eines Chiropraktikers zwischen den Jahren 2002 und 2012. Massagen stellen hier den größten und Behandlungen durch Akupunkteure den kleinsten Anteil dar. Tatsächlich wurde der größte Anstieg an Patienten unter den nicht bzw. nicht ausreichend versichernden Patienten festgestellt. Die Studie belegt außerdem, dass, während der Großteil aller chiropraktischen Behandlungen von Krankenversicherungen gedeckt war, die Mehrheit aller Patienten von Akupunktur- bzw. Massage-Therapien keinen adäquaten Versicherungsschutz hatte und dadurch selbst für die Kosten aufkommen musste.¹⁸⁹

In einem Artikel des *Biomedical Engineering Society* von 2012 heißt es: *“We believe that LLLT [Low Level Laser Therapy] will steadily progress to be better accepted by both the*

¹⁸⁷ Jenkins/Carroll, 2011, 785ff.

¹⁸⁸ Vgl. o.V. (2016), <http://www.medicinenet.com/script/main/art.asp?articlekey=2211>, (30.10.2016).

¹⁸⁹ National Center for Health Statistics (2016), <http://www.cdc.gov/.../db235.pdf>, (11.12.2016).

*medical profession and the general public at large. The number of published negative reports will continue to decline as the optimum LLLT parameters become better understood, and as reviewers and editors of journals become aware of LLLT as a scientifically based therapy...*¹⁹⁰

Es existiert eine Vielzahl an Studien zu Low Level Laser Therapien in unterschiedlichen Anwendungsgebieten. Welche Wellenlänge, für die Beschleunigung des Wundheilungsprozesses und für die entzündungshemmende Wirkung der Bestrahlung die effektivste darstellt und mit welcher Energiedichte und Dauer die Bestrahlung stattfinden sollte, um optimale Ergebnisse zu erzielen, konnte in klinischen Studien bisher noch nicht zufriedenstellend erforscht werden. Eine durch das *IRB Institutional Review Board* geführte und von der *FDA* anerkannte Studie mit explizitem Bezug zu Low Level Laser Therapie und der unterstützenden Wirkung bei der Wundheilung, würde die Vermarktung dieser Geräte erleichtern. Auch ein CPT Code (*Current Procedural Terminology*) der Versicherungen, der die Form der Behandlung mitteilt und dementsprechende Zahlungen an den Versicherungsnehmer mit sich bringt (fee-for-service model), ist aufgrund der dürftigen Studienlage zur Wirkungsbestätigung nicht vorhanden. Der Low Level Laser Hersteller Thor propagiert auf seiner Homepage fünf Codes aus anderen Behandlungsgebieten wie z.B. 97026 für die Infrarotbestrahlung oder auch Codes für unbelastete therapeutische Behandlungen wie 97139.¹⁹¹ Durch das Einreichen dieser Codes erhält der Versicherungsnehmer, abhängig von den tatsächlichen Kosten, nur einen Anteil seiner Ausgaben für eine solche Behandlung zurück (reimbursement). Dem Großteil aller von der FDA freigegebener (PMA) medizinischer Geräte wurden CPT Codes zugewiesen. Medizinische Geräte, welche nach den Regeln der *premarket notification 510(k)* auf den Markt gebracht wurden und sich auf die substantielle Ähnlichkeit eines vor Einführung des aktuell gültigen FDA-Zulassungsprozesses im Jahr 1976 beziehen, erhält keinen CPT Code.¹⁹²

Die Konkurrenz sollte entsprechend wiederholt auf Änderungen im Sortiment, Ankündigungen oder auch auf wirtschaftliche Zahlen hin untersucht werden, um sicher zu stellen, dass man auf Technologietrends, die man selbst bisher nicht identifizieren konnte, schnellstmöglich reagieren kann.

190 Chung u.a., 2012, 529.

191 Vgl. o.V. (2016), <http://www.thorlaser.com/usa/billing-advice.htm>, (22.12.2016).

192 Vgl. o.V. (2016), <http://marketrealist.com/.../medical-device-industry/>, (11.12.2016).

3.2 Verbrauchertrends

Was sind die aktuellen oder aufkommenden Trends in Lifestyle, Mode oder anderen Bereichen der gegenwärtigen Kultur und Gesellschaft? Was sind ihre Auswirkungen?

Welche demographischen Entwicklungen werden die Marktgröße der Industrie oder ihre Submärkte beeinflussen?

Welche demographischen Trends repräsentieren Gelegenheiten oder Gefahren?

Wearables

Der Trend zum *wearable* im Konsumgüterbereich der letzten Jahre war nicht zu übersehen. Smartwatches, Fitnessbänder und andere sogenannte *Weareables* erlebten im Jahr 2015 einen wahren Höhenflug. 2015 wurden von amerikanischen Konsumenten über USD 2 Milliarden für diesen Trend ausgegeben. Bis zum Jahr 2019 sagt das *Forbes Magazine* einen Anstieg um 35% voraus.¹⁹³ In Hinsicht auf die Low Level Laser Therapie könnte das für „portable“ Geräte anstatt großer Standgeräte sprechen. Egal ob die Endkonsumentin ihren ganz persönlichen Laser zur Behandlung zuhause benutzt oder die Stillberaterin ihn zu einem ihrer Hausbesuche mitnimmt, – um dem zunehmenden Trend der Mobilität (wenn schon nicht der Tragbarkeit im Sinne des Anziehens) gerecht zu werden, sollte man jedenfalls von Standgeräten absehen. Auch direkt auf der Brust zu tragende Geräte könnten aber in weitere Folge angedacht werden, um die Low Level Laser Therapie „*waerable*“ zu gestalten. Der *waerable* Trend zieht im Sektor der medizinischen Geräte weite Kreise.

Folgend ein Überblick über *Wearables*, die sich gerade auf dem Weg in den US-Markt befinden oder bereits verfügbar sind: der *OvulaRing* nützt der Trägerin zur Bestimmung des Eisprungs; beim *HealthPatch MD* misst ein Biosensor unter anderem Herzfrequenz, Hauttemperatur und die Atemfrequenz; das Unternehmen Abbott hat einen permanent zu tragenden Glukosesensor bei der FDA eingereicht; der MiniMed 530G stellt eine künstliche Bauchspeicheldrüse dar; der OneTouch Ping wird für eine automatische Insulinzufuhr getragen; der Zio XT Patch zeichnet Herzfrequenzen über einen Zeitraum von zwei Wochen auf und Quell von NeuroMetrix misst über Beschleunigungssensoren die Aktivität seines Benutzers;¹⁹⁴

¹⁹³ Vgl. o.V. (2016), <http://www.forbes.com/.../is-what-you-d-expect-and-more/#6678b9917705>, (11.12.2016).

¹⁹⁴ Vgl. o.V. (2016), <http://www.informationweek.com/.../d/d-id/1323544>, (11.12.2016).

Kaiserschnittrate 2014											
Hospital	County	City	C-sections	Deliveries	%	Hospital	County	City	C-sections	Deliveries	%
Alameda County Medical Center - Highland Hospital	Alameda	Oakland	68	338	20.4%	Kaiser Permanente Redwood City Medical Center	San Mateo	Redwood City	115	718	16.0%
		Berkeley	547	2330	23.5%	Mills-Peninsula Health Services		Burlingame	240	861	27.9%
		Castro Valley	125	517	24.2%	Sequoia Hospital		Redwood City	202	645	31.5%
		Oakland	207	949	21.9%				557	2224	25.0
		Kaiser Permanente San Leandro Medical Center	San Leandro	150	740	20.4%					
St. Rose Hospital	Hayward	51	257	20.2%	El Camino Hospital	Santa Clara	Mountain View	495	1851	26.7%	
ValleyCare Health System	Pleasanton	151	565	26.9%	El Camino Hospital Los Gatos		Los Gatos	58	362	16.3%	
Washington Hospital Healthcare System	Fremont	226	753	30.1%	Good Samaritan Hospital - San Jose		San Jose	401	1288	31.1%	
			1525	6449	23.6		Kaiser Permanente San Jose Medical Center	San Jose	157	776	20.2%
Contra Costa Regional Medical Center	Contra Costa	Martinez	202	712	28.4%	Kaiser Permanente Santa Clara Medical Center	Santa Clara	478	1725	27.8%	
John Muir Medical Center - Walnut Creek Campus		Walnut Creek	168	971	17.4%	O'Connor Hospital	San Jose	241	1009	23.9%	
Kaiser Permanente Antioch Medical Center		Antioch	126	556	22.7%	Regional Medical Center of San Jose	San Jose	48	147	33.3%	
Kaiser Permanente Walnut Creek Medical Center		Walnut Creek	289	1275	22.7%	Santa Clara Valley Medical Center	San Jose	207	959	21.7%	
San Ramon Regional Medical Center		San Ramon	94	282	33.7%	St. Louise Regional Hospital	Gilroy	37	165	23.0%	
Sutter Delta Medical Center		Antioch	70	322	21.7%	Stanford Hospital and Clinics	Stanford	365	1511	24.2%	
Marin General Hospital	Marin	Greenbrae	100	518	19.5%	Kaiser Permanente Vacaville Medical Center	Solano	Vacaville	81	418	19.4%
		Queen of the Valley Medical Center	Napa	100	518	19.5		Kaiser Permanente Vallejo Medical Center	Vallejo	109	504
	Queen of the Valley Medical Center	Napa	59	250	23.6%	NorthBay Medical Center		Fairfield	108	436	24.8%
	St. Helena Hospital	St. Helena	20	104	19.2%	Sutter Solano Medical Center		Vallejo	38	201	18.9%
			79	354	22.3	Kaiser Permanente Santa Rosa Medical Center	Santa Rosa	336	1559	21.6	
California Pacific Medical Center - California Campus	San Francisco	San Francisco	468	2153	21.7%	Kaiser Permanente Santa Rosa Medical Center	Santa Rosa	176	789	22.4%	
California Pacific Medical Center - St. Luke's Campus		San Francisco	96	448	21.7%	Petaluma Valley Hospital	Petaluma	33	153	21.6%	
Kaiser Permanente San Francisco Medical Center		San Francisco	276	1235	22.3%	Santa Rosa Memorial Hospital	Santa Rosa	55	239	23.4%	
San Francisco General Hospital Medical Center		San Francisco	67	387	17.3%	Sonoma Valley Hospital	Sonoma	7	49	14.3%	
UCSF Medical Center - Mt. Zion		San Francisco	198	1069	18.5%	Sutter Medical Center of Santa Rosa	Santa Rosa	121	568	21.5%	
			1105	5292	20.9			392	1798	21.8	
						Bay Area			7530	32105	23.5
Sources: California Hospital Assessment and Reporting Taskforce											

Sources: California Hospital Assessment and Reporting Taskforce

Tabelle 11: Kaiserschnitttrate in der kalifornischen Bay Area je County

Der *National Vital Statistics Report* aus dem Jahr 2016 zeigt einen Rückgang der Kaiserschnitttrate in den USA, zum dritten Mal in Folge, auf 32%. „Low risc“ Kaiserschnitte verringerten sich ebenso auf 25.7%, was als Trend weg von der „Termingeburt“ zu deu-

ten ist.¹⁹⁵ Die kalifornische Bay Area liegt im Jahr 2014 mit 23.5% „Low risc“ Kaiserschnitte knapp unter dem US-weiten Schnitt von 26%.¹⁹⁶ Vergleichbare Daten für das Jahr 2015 oder 2016 waren nicht öffentlich zugänglich. Der Rückgang der Kaiserschnitt-rate und somit der Trend zur natürlichen Geburt kann mit zwei weiteren verknüpft werden. Zum einen kann der Trend zur „work-life balance“ genannt werden. Im Sozialsystem Österreichs (und der Mehrzahl europäischer Länder) bereits fest verankert, entwickelt sich im Silicon Valley gerade der Trend der Mutterschaftskarenz. Viele Mütter (und in seltenen Fällen auch Väter) entscheiden sich für einen *Maternity Leave*, um bei verringerter Bezahlung, jedoch gesetzlich vorgeschriebenem Kündigungsschutz, für zumindest drei Wochen nach der Geburt den Mittelpunkt ihres Handelns auf die Betreuung des neugeborenen Kindes zu legen. Eine der bekanntesten Fälle von Müttern aus dem Silicon Valley, die sich in einen solchen *Maternity Leave* begab, ist die CEO des IT Unternehmens Yahoo, Marissa Mayer. Relativ kurz nach Antreten ihres Postens als CEO gab sie ihre Schwangerschaft und ihre Abwesenheit durch einen *Maternity leave* bekannt.¹⁹⁷ Diese, der Mutterschaft gewidmete, Zeit kann zu einer verstärkten Nutzung des Angebots zu Mutterschaftskursen, Stillkursen und Beratungen genutzt werden. Der Ausbau des Angebots für Jungeltern und speziell für Mütter ist nicht nur auf die steigende Nachfrage der letzten Jahre zurückzuführen, sondern auch auf das verstärkte staatlich gesteuerte Angebot und der Bewerbung desselben. Untersuchungen zu den Vor- und Nachteilen des Stillens haben gezeigt, dass frühzeitiges Abstillen enorme Kosten für das Gesundheitssystem zur Folge haben kann.¹⁹⁸ Akzeptiert der Markt das neue Angebot, könnte durch dieses zusätzliche Training für Mütter eine Verbesserung des Stillens vor allem am Anfang der Stillzeit eintreten. Was eine Bestätigung für das staatlich unterstützte Programm wäre, hätte jedoch eine mögliche Verringerung der Kundenanzahl für Low Level Laser Behandlungen von Brustwarzen zur Folge. Wissen über das Stillen und das entsprechende Training gilt als Erfolgsfaktor für das erfolgreiche Starten und Fortsetzen des Stillens.¹⁹⁹

Als zweiter Anknüpfungspunkt kann der Trend zum „Natürlichen und Unvergifteten“ genannt werden. Hiermit sind einerseits das steigende Gesundheitsbewusstsein und andererseits das Verringern des Konsums und der Anwendung alltäglicher Produkte mit künstlichen Inhaltsstoffe, gemeint. Auch Medikamente werden kritischer und zunehmend

195 Vgl. o.V. (2016), https://www.cdc.gov/nchs/data/nvsr/nvsr65/nvsr65_03.pdf, (11.12.2016).

196 Vgl. o.V. (2016), https://www.cdc.gov/nchs/data/nvsr/nvsr64/nvsr64_12.pdf, (11.12.2016).

197 Vgl. o.V. (2016), <http://www.manager-magazin.de/.../trend-im-silicon-valley-a-1052404.html>, (14.12.2016).

198 American Academy of Pediatrics (Hsg.), Elk Grove Village, 2012.

199 Zetterström B (1999) Breastfeeding and infant-mother interaction. *Acta Paediatr Suppl* 430: 1-6.

differenzierter betrachtet. Zum anderen gewinnen Komplementär- und Alternativmedizin an Zuspruch. Das Misstrauen gegenüber der Schulmedizin steigt. Alternative Heilmethoden werden, wie bereits dargelegt, immer beliebter.²⁰⁰ Der *National Health Statistic Report* über Trends in der Komplementärmedizin aus dem Jahr 2015 berichtet das 33,2% aller US-Amerikaner im Jahr 2012, im Alter von 18 und älter, mindestens einmal Komplementärmedizin in Anspruch nahmen.²⁰¹ Da Definitionen von Komplementär- oder Alternativmedizin vielerorts unterschiedlich sind, wurde in der Studie darauf geachtet, von denselben Praktiken auszugehen wie in vorangegangenen zum Vergleich herangezogene Statistiken. Zu diesen Praktiken zählen die Einnahme von Atemtechniken, Yoga, Tai Chi, Qi Gong, Homöopathie, Akupunktur, Naturopathie, chiropraktische und osteoplastische Behandlungen, Meditation, Ayurveda, Biofeedback, Hypnose und Energieheilungstherapie. Trotz der Unklarheit über die gesundheitlichen Vorteile fanden Nahrungsergänzungsmittel (nicht Minerale oder Vitamine) die häufigste Anwendung, z. B. Ginseng, Echinacin oder Aminosäuren.²⁰²

3.3 Trends in den Bereichen Wirtschaft und Ökonomie, Politik und Recht

Was sind die wirtschaftlichen Aussichten und Inflationsrisiken in den Ländern, in denen das Unternehmen operiert? Wie werden diese die Strategie beeinflussen?

Durch den Import europäischer Waren in den US-Markt ist man den Schwankungen der Devisenkurse ausgesetzt. Der Kurs der europäischen Währung EURO schwankte in den 52 Wochen zwischen Dezember 2015 und Dezember 2016 zwischen 1,0352 US Dollar und 1,1617 US Dollar.²⁰³ Gründe für diese starken Schwankungen liegen in der weltweiten politischen Unsicherheit und dem Wandel, dem Gemeinschaften wie die EU unterliegen wie auch Einflüsse aus schwankenden Märkten wie Asien. Das sogenannte

200 Vgl. o.V. (2016), <http://www.zukunftsinstitut.de/mtglossar/gesundheit-glossar/>, (14.12.2016),

201 US. Department of Health & Human Services, <https://www.cdc.gov/nchs/data/nhsr/nhsr079.pdf>, (16.12.2016)

202 US. Department of Health & Human Services, <https://www.cdc.gov/nchs/data/nhsr/nhsr079.pdf>, (16.12.2016)

203 Vgl. o.V. (2016) <http://www.finanzen.at/devisen/dollarkurs>, (31.12.2016).

„Brexit“-Votum²⁰⁴ oder auch die Wahl des amerikanischen Präsidenten²⁰⁵ brachten im Jahr 2016 große Unsicherheit in die Finanzmärkte und sorgten für Destabilisierung. Außerdem sind die Ausläufer der Finanzkrise von 2008 noch sehr stark zu spüren, wie aktuell an den in Not geratenen italienischen Banken zu sehen ist.²⁰⁶ Die durch den Syrienkrieg ausgelöste Flüchtlingskrise stellt, wie über das gesamte Jahr 2016 hinweg in TV, Online- und Printmedien zu verfolgen war, die gesamte Europäische Union auf die Probe und sorgt unterdessen auch für diplomatische Krisen über alle Grenzen hinweg.²⁰⁷ Ereignisse wie diese sind Gefahrenherde für alle künftigen Unternehmungen mit internationalem Hintergrund und müssen selbstverständlich laufend verfolgt und auf mögliche Auswirkungen hinterfragt werden.

Welche Änderungen von Vorschriften und Reglementierungen sind möglich? Und was wären deren Auswirkungen?

Wie schon das Freihandelsabkommen *Trans-Pacific Partnership TPP* kommt mit dem Sieg von Donald J. Trump bei der amerikanischen Präsidentschaftswahl im November 2016 auch das aktuell in Ausarbeitung stehenden Abkommen zwischen der EU und den USA *Transatlantic Trade & Investment Partnership TTIP* in Bedrängnis. Obwohl der genaue Inhalt des Abkommens noch nicht der breiten Öffentlichkeit bekannt war, wurde es im US-amerikanischen Wahlkampf thematisiert und dessen Verhinderung von Donald Trump zum Wahlkampfthema gemacht.²⁰⁸ Unter anderem zielt TTIP darauf ab, Barrieren zwischen den USA und der EU zu beseitigen um den Zugang zum eigenen Markt durch Unternehmen des jeweiligen andern Landes bzw. der jeweiligen anderen Staatengemeinschaft zu erleichtern.²⁰⁹ Für die hier untersuchte Unternehmung dürfte aus heutiger Sicht das Freihandelsabkommen TTIP eine Erleichterung der Geschäftstätigkeit durch verkleinerte Barrieren bzw. geringeren Aufwand für das Betreten des Marktes bedeuten.

204 Vgl. o.V. (2016), <http://www.finanzen.at/.../brechen-nach-Brexit-Votum-ein-1001269576>, (31.12.2016).

205 Vgl. o.V. (2016), <https://www.welt.de.../Trump-kostet-jeden-Deutschen-34-662-Euro.html>, (31.12.2016).

206 Vgl. o.V. (2016), <http://www.finanznachrichten.de/.../ettung-in-italien-gefaehrlich-016.htm>, (21.12.2016).

207 Vgl. o.V. (2016), <http://www.zeit.de/.../claude-juncker-fluechtlinge-eu-tuerkei-abkommen>, (31.12.2016),

208 Vgl. o.V. (2016), <http://www.independent.co.uk/.../election-2016-trade-deals-a7369426.html>, (31.12.2016).

209 Vgl. o.V. (2016), http://ec.europa.eu/.../about-ttip/contents/index_de.htm#_market-access, (31.12.2016); Vgl. o.V. (2016), <http://www.spiegel.de/.../zwischen-usa-und-eu-a-1042658.html#sponsored>, (31.12.2016).

Ein weiteres von Donald Trump im Wahlkampf um das Amt des amerikanischen Präsidenten angesprochenes Thema handelt von der Erhöhung von Einfuhrzöllen für Produkte aus China oder Mexiko. Diese beiden „Billigproduktionsländer“ stehen speziell im Fokus, da Trump eine Abwanderung von Arbeitsplätzen durch das Fördern dieser Länder und ihrer Produkte vermutet. Eine Anhebung der Zölle auf bis zu 45% würde er, wie er einer Debatte mit seinem damaligen Konkurrenten Ted Cruz betont, zustimmen. Als Folge dieser Wirtschaftssanktion gegen China und Mexiko könnte sich deren Reaktion wiederum über Umwege bis in den Rohstoffhandel, der speziell für die USA als Hightech-Produzenten immer wichtiger wird, auswirken. Ob direkt oder indirekt über Sanktionen gegen in China oder Mexiko produzierende US-Unternehmen, eine starke Reaktion der Wirtschaftsmacht China wäre sicher.²¹⁰

Sind Veränderungen bei Behördengängen zu erwarten?

Nach aktuellem Wissensstand über das Programm des unlängst gewählten 45. US-Präsidenten Donald Trump mit Amtsantritt am 20. Jänner 2017 scheint eine Erhöhung der Einfuhrsteuer für nicht in den USA produzierte Güter für sehr wahrscheinlich. Außerdem soll das Regulierungs-programm *Obamacare* ersetzt bzw. stark überarbeitet werden. Ebenso erwartet man sich Änderungen beim Zulassungsprozess für neue Medikamente und medizinische Geräte durch die FDA. Genauer wurden hier 4000 auf die Zulassung für den US-Markt wartenden Medikamente angesprochen. Ein erleichterter Zugang zum US-Markt wird erwartet.²¹¹ Es bleibt abzuwarten, ob es auch für ausländische Unternehmen einen erleichterten Zugang geben wird.

Was sind die politischen Risiken des Agierens innerhalb bestimmter staatlicher Gerichtsbarkeiten?

Veränderungen, insbesondere innerhalb der *Food and Drug Administration*, der FDA, sind unter der Präsidentschaft von Donald Trump zu erwarten. Nach der Auflösung bzw. Änderung des *Affordable Care Acts (ACA)*, auch bekannt unter der Bezeichnung *Obamacare*, will sich das Team um Donald Trump dem Regelwerk der FDA wie auch den vorherrschenden Steuern auf medizinische Geräte annehmen. Durch diese Schritte

210 Vgl. o.V. (2016), <http://www.politifact.com/.../trump-has-floated-big-tariffs-what-could-im/>, (31.12.2016).

211 Vgl. o.V. (2016), <http://edition.cnn.com/.../lines-policy-plan-for-first-100-days/index.html>, (31.12.2016); Vgl. o.V. (2016), <http://www.npr.org/.../trump-wants-to-do-in-his-first-100-days>, (31.12.2016); Vgl. o.V. (2016), <http://www.foxnews.com/.../trumps-tariffs-on-imports-could-be-costly.html>, (31.12.2016); Vgl. o.V. (2016), <http://www.raps.org/.../Mean-for-FDA-Biopharma-and-Device-Companies/>, (31.12.2016).

soll gewährleistet werden, dass der amerikanische Bürger Zugang zu den neuesten Innovationen im Bereich der Medizintechnik wie auch im Bereich der pharmazeutischen Produkte bekommt. Trump verspricht sich dadurch auch eine Veränderung der Geschäfts-Landschaft in der Gesundheitstechnik und Medizingeräteindustrie. Der Fokus soll auf mehr Innovation in der Industrie und auf Produkte gelegt werden, die auf die Bedürfnisse der Amerikaner zugeschnittenen sind.²¹²

3.4 Erkenntnisse aus der Umweltanalyse

Low Level Laser unterliegen den Trends der jeweiligen Branche oder des Gebiets, in die man sie einordnet. Da ihre Verbreitung nicht sehr weit fortgeschritten ist, müssen also Trends in den am wahrscheinlichsten in Frage kommenden Branchen gesucht werden. In technologischer Hinsicht kann hier der Trend zum *Wearable* bzw. *Portable Device* genannt werden. Bisher in Bereichen wie der Chiropraktik oder der Veterinärmedizin verwendete Low Level Laser (Softlaser) wurden hauptsächlich in Form von großen Standgeräten angeboten. Der bereits lange andauernde Trend, Technik handlicher wie auch ästhetisch ansprechend zu designen, greift inzwischen auch stark auf medizinische Geräte über. Geräte zur Datenaufzeichnung bzw. Analyse werden bereits als *Wearable* angeboten und sollen zum einen die Nutzung von Medizintechnik einfacher gestalten und zum anderen die Lebensqualität des Endkunden steigern. Das Wegfallen von aufwendigen und lang andauernden Behandlungen spart Zeit, die der Endkunde anderweitig nutzen kann und integriert moderne Technik fast unsichtbar in das Alltagsleben. Die Weiterentwicklung von Lasertechnik und dessen Behandlungsmethoden wie auch Behandlungserfolge konnten in der jüngeren Vergangenheit anhand von Lasern aus anderen Bereichen, wie der Tattoo-Entfernung (Schönheitskorrektur), beobachtet werden. Obwohl Low Level Laser keine neue Technik darstellen, jedoch vor allem für den amerikanischen Markt sowie dessen Behandlungsmethoden und Anwendungsgebiete fast noch Neuland bedeuten, ist eine stetige Weiterentwicklung zu erwarten. Grundstein dafür wären strukturierte Studien nach klar definierter Methodik, um auch weiterführend darauf aufbauen zu können. Der Trend zur Alternativmedizin der letzten Jahre scheint ungebrochen. Chiropraktik, Akkupunktur oder auch Homöopathie erfreuen sich großer

212 Vgl. o.V. (2016), <http://www.raps.org/.../Mean-for-FDA-Biopharma-and-Device-Companies/>, (31.12.2016); Vgl. o.V. (2016), <http://www.aami.org/newsviews/newsdetail.aspx?ItemNumber=3995>, (31.12.2016).

Beliebtheit. Aufgrund der noch fehlenden klinischen Studien zur genauen Wirkungsweise von Low Level Lasern gehören auch diese noch der Alternativmedizin an. Der Trend zum „Natürlichen und Unvergifteten“ kann anhand der fallenden Kaiserschnittraaten und dem steigenden Verlangen nach Natursubstanzen als Komplementärmedizin ausgemacht werden. Dieser Trend bietet einen weiteren Anknüpfungspunkt für Low Level Laser, welche durch vollkommen schmerzfreies Aufbringen von Licht auf die zu behandelnden Stellen den natürlichen Heilungsprozess von Zellen anregen soll. Der mittlerweile auch im Silicon Valley angekommene *Maternity leave*, in dem sich Mütter mehr Zeit für ihr neugeborenes Baby nehmen können, unterstützt die steigende Zahl gestillter Kinder. Denn bei all den Vorteilen, die das Stillen bietet, stellen der Zeitaufwand für die Mutter und viel mehr noch die Abhängigkeit des Kindes von der Mutter die größten „Nachteile“ dar. Der für viele überraschende Sieg Donald Trumps bei der Präsidentschaftswahl am 8. November 2016 bietet vielen Branchen, wie der Medizintechnik, sowohl neue Chancen wie auch Risiken. Strafsteuern für Importwaren aus China und Mexiko könnten in negativer Form vielerorts „zurückschlagen“: Rohstoffverknappung, Wirtschaftseinbrüche oder ähnliches werden aktuell in den Medien diskutiert. Dem gegenüber steht eine, während des Präsidentschaftswahlkampfes propagierte, Vereinfachung des FDA-Genehmigungsprozesses wie auch der Wegfall der durch Präsident Barack Obama eingeführten *medical device tax*.

4 Wettbewerbsanalyse

Die Wettbewerbs- oder Konkurrenzanalyse versucht anhand der nachfolgenden Fragenkomplexe die Mitbewerber von Low Level Lasern und der damit durchgeführten therapeutischen Behandlungen wunder Mamillen (Brustwarzen) zu identifizieren und in einem weiteren Schritt zu evaluieren. Dabei soll ein besonderes Augenmerk auf die Positionierungsstrategie der vorhandenen Konkurrenz gelegt werden. Werte, Ziele, Profil bzw. Image sowie die jeweiligen Stärken und Schwächen der Unternehmen und Ersatzprodukte (und –dienstleistungen) gilt es hierfür zu beachten.

Fragestellung zur Thematik der Wettbewerbsanalyse

Wer sind die Mitbewerber?

- *Mit wem stehen wir für gewöhnlich im Wettbewerb? Wer ist unser stärkster Konkurrent? Gibt es andere, weniger intensive aber doch ernstzunehmende Konkurrenten? Bietet jemand ein Produkt/eine Dienstleistung an, das/die unser Angebot ersetzt?*
- *Können diese Mitbewerber, basierend auf deren Vermögenswerte, Kompetenzen und/oder Strategien, zu strategischen Gruppen zusammengefasst werden?*
- *Wer könnte den Markt betreten? Gibt es potentielle Mitbewerber? Wo sind ihre Eintrittsbarrieren? Kann man etwas tun, um sie vom Markteintritt abzuhalten?*

Evaluierung der Mitbewerber

- *Was sind ihre Ziele und Strategien? Wie hoch ist ihre Einsatzbereitschaft? Wo liegen die Ausstiegsbarrieren?*
- *Wie sieht ihre Kostenstruktur/Preisstruktur aus? Gibt es einen Kosten-Vorteil oder einen Kosten-Nachteil?*
- *Was ist Ihr Image? Wie sieht ihre Positionierungsstrategie aus?*
- *Welche sind die erfolgreichsten bzw. die am wenigsten erfolgreichen Mitbewerber (über einen längeren Zeitraum betrachtet)? Und warum?*
- *Was sind die Stärken und Schwächen jedes Mitbewerbers oder strategischer Gruppe?*
- *Welche Ansätze (oder Schwächen, Kundenprobleme, unerfüllte Wünsche) könnten Konkurrenten ausnutzen, um den Markt zu betreten bzw. um ein seriöser Mitbewerber zu werden?*

4.1 Identität

Wer sind die Mitbewerber? Mit wem stehen wir für gewöhnlich im Wettbewerb?

Eine erste Auflistung soll einen Überblick über potentielle Konkurrenten bzw. Konkurrenzprodukte oder konkurrierende Handlungen oder Dienstleistungen geben:

- Leidet eine stillende Mutter an wunden oder rissigen Brustwarzen, finden *Hausmittel*, wie Schwarztee- oder Kamillenteebeutel, Kochsalzlösungen, Kokosnussöl, Heilwolle (unbehandelte Schafwolle) etc. häufig als erstes ihre Anwendung.
- Eine Vielzahl an *Cremes, Salben und Ölen* werden zur präventiven Behandlung ebenso angeboten wie zur Wundheilung.
- Der Kauf von *Kühlpads, Kompressen, Schutzkappen, Zinnhütchen und anderen „Equipments“* für stillende Mütter lässt meist darauf schließen, dass bereits Schwierigkeiten beim Stillen aufgetreten sind.
- Auch die *Homöopathie* bietet ein umfangreiches Spektrum an Cremes und Tinkturen an.
- Während der *Stillabbruch* gar bedeutet, dass eine Kundin den Markt verlässt, ist die *Stillpause* als konkurrierende Handlung anzusehen. Stillt eine Mutter ihr Baby für einige Tage oder Wochen nicht, kann von einer vollständigen Heilung rissiger Brustwarzen ausgegangen werden.
- Da es die Verwendung von Low Level Lasern im Anwendungsgebiet der postnatalen Behandlung am US-Markt noch nicht gibt, gibt es auch keine konkreten Unternehmen zu nennen, die bereits im Wettbewerb zu einem Marktneuling stehen. Bereits *am US-Markt vorhandene Laser*, welche in anderen Anwendungsgebieten wie der Sport- oder Veterinärmedizin zum Einsatz kommen, sind jedoch als ernstzunehmende Konkurrenz einzustufen.

Home USE

Herrsteller Modell Bezeichnung	Preis	Home	Office	Leistung [Watt]	Wellenlaenge [nm]	Recom. Letter	OverTheCounter	Batterie Betrieb	Dauerlaser	Impuls laser	Training (setup&certificati on) inkl.	Laser Klasse
<i>TerraQuant Pro</i>	\$6995	x	x				x			x		Class 1m
<i>TQ Solo Portable</i>	\$2995	x	x				x	x				Class 1m
<i>Avant LZ30pHome use Only Product</i>	\$3950	x						x	x	x	x	Class 3b
<i>Avant LZ30xProfessional and Home Use</i>	\$4950	x	x					x			x	Class 3b
<i>Avant LZ30zProfessional and Home Use</i>	\$5650	x	x	0.95	637			x			x	Class 3b
<i>PowerMedic Pro 1500</i>	\$4995			3.00		x		x		x		Class 3b
<i>Aspen Summit 10 watt 980nm</i>	\$10995				980	x					x	Class 4
<i>Aspen Summit 10 watt 810nm</i>	\$11995				810	x					x	Class 4
<i>Pilot Laser 9</i>	\$7995				810	x			x	x	x	Class 4

Tabelle 12: Low Level Laser - Home Use

Low Level Laser for Office USE

<i>Herrsteller Modell Bezeichnung</i>	<i>Preis</i>	<i>Leistung [Watt]</i>	<i>Wellenlänge [nm]</i>	<i>Batterie Betrieb (x/option)</i>	<i>Dauerlaser</i>	<i>Impulslaser</i>	<i>Laser Klasse</i>	<i>Garantie</i>
<i>Apollon</i>		0,101-7	800-1000			x	4	
<i>/ 5000 Probe</i>	\$6900	5	810					
<i>/ Portable +3000</i>	\$5499	3	810	x	x			2
<i>/ Handheld</i>	\$2999	2	810					
<i>Aspen</i>		>7	800-1000				4	
<i>/ Summit 10</i>	\$11995	10	980		x	x		2
<i>Nexus</i>		>7	800-1000				4	
<i>/D10</i>	\$15000	10	980		x	x		2
<i>PowerMedic</i>		0,101-7	800-1000	x		x	3	2
<i>Pilot</i>		>7	800-1000		x	x	4	2
<i>ML830</i>	\$4495	0,093	830	x	x		3b	1
<i>Litecure</i>		>7	800-1000				4	2
<i>TerraQuant</i>		>7	multiple	x		x	1m	
<i>/ Solo</i>	\$2,995	15	905					
		0,06	875					
		0,0075	660					
<i>/ Pro</i>	\$6,995	25	905					
		0,06	875					2
		0,0075	660					
<i>/ Elite</i>	\$9990	50	905					
		0,06	875					
		0,0075	660					
<i>Avant</i>		0,101-7	multiple	x	x	x	3b	
<i>/LZ30x</i>	\$4950	1	808					
		0,25	637					3
<i>/LZ30z</i>	\$5650	14	808					
		1	637					

Tabelle 13a: Low Level Laser - Office Use

Avant		0,101-7	multiple	x	x	x	3b	
/LZ30x	\$4950	1	808					3
		0,25	637					
/LZ30z	\$5650	14	808					
		1	637					
3B Scientific	\$3950	>7	multiple			x	4	2
K-Laser		>7	multiple			x	4	
/K-1200 & Cube	\$15000	10	980		x	x		2
DJO Vectra Genesis	\$5000		Je nach Aufsatz				3b	
		0,1-		x	x	x		2
		14,4	850					
			670-950					
Thor		0,101-7	Je nach Aufsatz				3b	
/LX	\$10520	P1: 0,2-2	810		x	x		1
	bis P2:	69LEDs						
	\$17900	P3: 0,03	660					
Omega XP		0,101-7	Je nach Aufsatz				3b	
	\$14495	P1: 0,2	820			x		2
		P2: 0,5	660					
		P3: 0,1	915					
MedX Console		0,101-7	Je nach Aufsatz				3b	
	\$5495	P1: 0,2	870		x	x		2
		P2: 0,5	633					
Econia		<0,1	600-680	x	x	x	1	2
/PL5000	\$12000	0,002	635					
Theralase	\$8300	50	905	x	x	x	1	2
LightCure		>7					4	
/LCT-1000	\$15000	10	980		x	x		2
Quantum Wave	\$4800	0,1	je nach Aufsatz				3b	1
Cutting Edge	\$30000							
/MLS,	bis	3,3				x	4	2
MIX5 & MIX6	\$60000					x		
Lumix Series 310	\$29000	100,000mW			x			
	bis		910nm + 810nm					4
	\$36000	250,000mW			x			2

Positionierungsanalyse im Zuge der Wettbewerbsanalyse

Tabelle 13b: Low Level Laser - Office Use

Wer ist unser stärkster Konkurrent?

Bereits vorhandene Konkurrenz

Zu den stärksten Konkurrenten gehören alle Hausmittel und andere Produkte, welche die Selbstbehandlung ermöglichen, wenig bis keine zusätzlichen Kosten verursachen und in jedem Haushalt verfügbar sind: Kühlkompressen, diverse Teebeutel, Wundsalben,²¹³ usw. Wie die Studienlage zeigt, werden die Stillpause und vor allem auch der Stillabbruch als nicht zufriedenstellende Problemlösung junger Mütter, die an wunden Brustwarzen aufgrund von Stillschwierigkeiten leiden, herangezogen. Eine bereits erwähnte Studie aus dem Jahr 2005 zeigt,

dass rund 35% aller an der Untersuchung beteiligten Frauen, die das Stillen ihres Kindes innerhalb der ersten Woche nach der Geburt einstellten, als Hauptgrund „sore/cracked/bleeding nipples“ anführten.²¹⁴

Noch nicht vorhandene Konkurrenz

Als potentielle Konkurrenz müssen Low Level Laser angesehen werden, die zu anderen Zwecken z. B. in Privathaushalten oder Ordinationen angeschafft wurden. Hierzu zählen vor allem Chiropraktiker, die z.B. Gelenksentzündungen bereits erfolgreich mit Softlasern behandeln.

Außerdem muss davon ausgegangen werden, dass Unternehmen die Low Level Laser anbieten und bereits auf anderen Märkten bekannt sind und einen Kundenstamm besitzen, das neue Anwendungsgebiet adoptieren und auf den Markt drängen werden (vgl. *Tabelle 23: Low Level Laser - Home Use und Tabelle 21-a/b: Low Level Laser Office USE*).

Sofern das mit den Ergebnissen dieser Analyse konsultierte Unternehmen als erster in den Markt der Behandlung wundter Brustwarzen mit Low Level Lasern eintritt, kann es als „*market pioneer*“²¹⁵ oder als „*first mover*“ bezeichnet werden. Folgt ein Unternehmen

213 Vgl. o.V. (2016), <https://www.diagnosia.com/at/medikamente/bepanthen-wund-und-heilsalbe/>, (15.10.2016).

214 Ahluwalia, 2005, 1410.

215 Golder/Tellis 1993, 159.

nach, kann es – je nach Zeitpunkt – als *early follower* oder als *late entrant* bezeichnet werden.²¹⁶

Gibt es andere, weniger intensive, aber doch ernstzunehmende Konkurrenz? Bietet jemand ein Produkt/eine Dienstleistung an, das/die unser Angebot ersetzt?

Stillberaterinnen (*Lactation Consultants*) zielen auf problemloses Stillen ab. Bei gutem Behandlungserfolg der Stillberatung treten wenig bzw. keine Symptome, ausgelöst durch schlechtes Anlegen des Kindes an die Brust, auf.²¹⁷ Gleichzeitig stellen Stillberaterinnen jedoch eine potentielle Kundengruppe dar.

Strategische Gruppen

Können diese Mitbewerber, basierend auf deren Vermögenswerten, Kompetenzen und/oder Strategien, zu strategischen Gruppen zusammengefasst werden?

Hausmittel

Nicht zur Konkurrenz zu zählen und doch ein wahrer Konkurrent. Diese als einfache häusliche Mittel und Maßnahmen deklarierten Selbstmedikationen werden meist privat, familiär oder auch in Ratgebern und Internet-Foren überliefert. Die größte Konkurrenz stellen sie aufgrund der Verzögerung des Behandlungsstarts durch Low Level Laser dar. Die zeitliche Verschleppung von wunden Mamillen kann zur Ausbreitung der Entzündung oder auch zum Still-Abbruch führen.

Kosmetik, Arznei, Schutzkappen etc.

Meist von Fachpersonal empfohlenes bzw. verschriebenes Produkt, welches zum Schutz oder zur Symptombehandlung eingesetzt wird und intern in Form von Arznei wie Tabletten oder Tropfen oder extern in Form von Cremes, Salben, Schutzkappen, Kompressen, etc. zum Einsatz kommt.

216 Robinson, W., Fornell, C. (1985), Sources of market pioneer advantages in consumer goods industries, *Journal of Marketing Research*, 22, 3, 305-317.

217 Vgl. o.V. (2016), <http://www.still-lexikon.de/wunde-brustwarzen/>, (04.09.2016).

Low Level Laser anbietende Konkurrenz-Unternehmen

Zumeist hochtechnologische elektronische Geräte zur akuten oder permanenten Schmerz-behandlung, zur Entzündungshemmung oder zur Förderung von Durchblutung und Wund-heilung.

Stillpause/Stillabbruch

Ultima Ratio bei Problemen beim Stillen und folglich bei wunden, rissigen und schmerzenden Brustwarzen.

4.2 Barrieren

Wo sind ihre Eintrittsbarrieren?

In den USA zu vertreibende medizinische Geräte zur Behandlung von Menschen müssen festgelegte Standards der Food and Drug Administration (FDA), die dem *U.S. Department of Health and Human Services* unterstellt ist, erfüllen. Je nach Kategorie, in welches das neue Gerät eingeordnet werden kann, muss es den gesamten Genehmigungs- und Prüfungsdurchlauf absolvieren bzw. die Ähnlichkeit in Art und Wirkung belegen: 1. *Kategorie* – dem US amerikanischen Markt in Art und Wirkung neu; 2. *Kategorie* – einem bereits von der FDA genehmigten medizinisches Gerät ähnlich in Art und Wirkung; 3. *Kategorie* – einem vor 1976 bereits auf dem amerikanischen Markt verfügbaren Gerät, ähnlich in Art und Wirkung.²¹⁸

Die FDA ordnet zu genehmigende medizinische Geräte in Klassen ein und definiert darauf die zu durchlaufenden Prüfungen: “1. *Class I General Controls*, 2. *Class II General Controls and Special Controls*, 3. *Class III General Controls and Premarket Approval*”. Die Klassifizierung kann vorab durch Durchsuchen der FDA-Datenbanken selbstständig durchgeführt werden. Je nach Klasse muss eine Genehmigung nach 510(k) (Premarket Notification) bzw. die vollständige PMA (Premarket Approval) durchgeführt werden. Durch die Einstufung eines medizinischen Gerätes in *Class I* bzw. *Class II* ergibt sich die

218 Vgl. o.V. (2016), <http://www.registrarcorp.com/fda-guidance/how-to-get-fda-approval.jsp>, (11.10.2016); Vgl. o.V. (2016), <http://www.fda.gov/RegulatoryInformation/Guidances/ucm125805.htm>, (11.10.2016).

Möglichkeit, dass keine Genehmigung oder nur das Verfahren nach 510(k) notwendig sind, um dieses auf den Markt bringen zu dürfen. Wird ein medizinisches Gerät jedoch der *Class III* zugeordnet, ist in jedem Fall ein vollständiger Genehmigungsdurchlauf PMA erforderlich.²¹⁹ Eine aktuelle Liste der „freien“ und somit weder durch 510(k) oder PMA zu bestätigenden medizinischen Geräte kann auf der Homepage der FDA eingesehen werden.²²⁰

Eine ähnliche Klassifizierung ist auch der europäischen Behörde durch das *CE-Marking* bekannt. Beide Zulassungsverfahren unterscheiden sich jedoch in ihren Grundsätzen, sodass die Genehmigung durch die jeweilige eine Behörde nicht auf eine erfolgreiche Genehmigung der jeweiligen anderen Behörde schließen lässt.²²¹ Ergänzend zum *CE-Marking* gilt EU-weit die *Medical device directive* (MDD) und in Österreich das *Medizinproduktgesetz* (MPG). Das *CE-Marking* und das *MPG* oder die *MDD* in Kombination decken in etwa die Vorschriften der FDA ab.

Kann man etwas tun, um sie vom Markteintritt abzuhalten?

Rund 99% aller medizinischen Geräte betreten den US-amerikanischen Markt durch die zuvor erwähnte Premarket Notification 510(k). Nur 1% wird durch ein vollständiges PMA (Pre-market Approval) zugelassen. Da alle durch 510(k) zugelassenen Geräte die Ähnlichkeit in Wirkung und Funktion zu einem bereits von der FDA genehmigten medizinischen Gerät bzw. vor 1976 bereits am amerikanischen Markt verfügbaren Geräte belegen müssen, dürfen diese auch nicht den Umfang der Nutzung ihrer Vergleichsgeräte überschreiten. Ebenso darf nicht mit einer anderen Wirkung bzw. Funktion geworben werden.

Da bisher noch kein durch die FDA genehmigtes medizinische Gerät dezidiert zur Behandlung von wunden bzw. rissigen Brustwarzen genehmigt wurde, ist es auch keinem der Low Level Laser anbietenden Unternehmen möglich, seine Low Level Laser einem solchen Gerät gegenüberzustellen und gemäß 510(k) auf den Markt zu bringen.²²²

219 Vgl. o.V. (2016), <http://www.fda.gov/.../Overview/ClassifyYourDevice/> (05.11.2016)

220 Vgl. o.V. (2016), <http://www.accessdata.fda.gov/scripts/cdrh/cfdocs/cfpd/classification.cfm>, (11.10.2016).

221 Vgl. o.V. (2016), https://www.vdtuev.de/dok_view?oid=531095, (05.11.2016).

222 Vgl. PMA database (2016), <http://www.accessdata.fda.gov/scripts/cdrh/cfdocs/cfpma/pma.cfm>, (05.11.2016),

Demnach würde die Genehmigung gemäß PMA der FDA eines Low Level Lasers zur Behandlung von wunden bzw. rissigen Brustwarzen einen Konkurrenzvorteil generieren. Stellt nun zusätzlich der neu genehmigte Low Level Laser eine technische Neuheit dar, welche ihn von der Konkurrenz unterscheidet, erzeugt dies eine Markteintrittsbarriere für die Konkurrenz.

4.3 Ziele, Werte, Positionen und Image – Evaluierung der Mitbewerber

Was sind ihre Ziele und Strategien? Wie hoch ist ihre Einsatzbereitschaft? Wo liegen die Ausstiegsbarrieren?

Ziele und Strategien der Mitbewerber bilden sich sehr unterschiedlich aus. Nicht alle Mitbewerber stellen Unternehmungen nach dem Prinzip der Gewinnmaximierung dar. Hausmittel, die Stillpause und der Stillabbruch unterscheiden sich deshalb grundsätzlich gegenüber den restlichen Konkurrenten, welche sich nach den erwerbswirtschaftlichen Prinzipien mit dem Zwecke der Gewinnmaximierung, nach der Theorie der Unternehmung, betätigen. Gewinnmaximierung oder Rentabilitätsstreben sind zwar nicht die einzigen, aber die bedeutendsten Ziele solcher Unternehmungen.²²³

Wie sieht ihre Kostenstruktur/Preisstruktur aus? Gibt es einen Kostenvorteil oder einen Kostennachteil?

Hausmittel sind hierbei klar im Vorteil, da es im Allgemeinen darum geht, bereits im Haushalt Befindliches zur Therapie, Pflege oder Heilung zu nutzen.

Preise der für die Anwendung auf wunden Brustwarzen bestimmten Cremes und Salben befinden sich im Bereich von USD 7 bis USD 30 – Gesamtkosten sind abhängig von der Anwendungshäufigkeit und der Anwendungsdauer. Ein Wochenbedarf an Kompressen beläuft sich etwa auf USD 8. Bei einem Stillzeitraum von sechs Monaten ergäben sich

²²³ Vgl. Springer Gabler Verlag (Hrsg), <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/.../html>, (14.02.2017).

rund USD 200, wobei Kompressionen meist ergänzend, selten ohne weitere Maßnahmen eingesetzt werden.

Kosten des Stillabbruchs/Stillpause sind schwer zu beziffern. Ein Bericht des Nachrichtensenders CNN spricht von jährlichen Folgekosten des zu frühen Stillabbruchs von rund USD 13 Milliarden in den USA.²²⁴ Die Ausgaben für gewöhnliches Ersatzmilchpulver, ohne spezielle Berücksichtigung von Allergien oder Unverträglichkeiten des Kleinkindes, betragen pro Monat rund USD 110.²²⁵ Allergieverträgliche Produkte sind für einen bis zu dreimal höheren Preis erhältlich.²²⁶ Eine Grundausstattung für das Füttern eines Säuglings (Flaschen, Reinigungsset, Sterilisator etc.) ist für rund USD 50 zu erwerben, muss jedoch je nach Größe und Essverhalten angepasst werden.²²⁷

Preise für Low Level Laser, welche bereits am US-Markt erhältlich sind, reichen von knapp unter USD 3.000 für einen *home-use laser* der Klasse 1m, bis zu USD 60.000 für einen *high-power office-use laser* der Klasse 4.

Vergleichend:

Eine Low Level Laser Behandlung in Österreich kostet zwischen 15 Euro und 40 Euro pro Sitzung je nach Inhalt (mit/ohne eingehender Beratung) und Dauer.²²⁸ Die Dauer einer Sitzung hängt von der zu bestrahlenden Fläche, der Bestrahlungsdosis und der Höhe der Ausgangsleistung des Lasers ab.

Berechnungsformel für Bestrahlungsdauer:

$$\text{Behandlungsdauer [sec]} = \frac{\text{Dosis [Joule]} \cdot \text{Fläche [cm}^2\text{]}}{\text{Leistung [Watt]}}$$

Die österreichische Hebamme Gaby Sprung führt auf ihrer Homepage das Dokument „Medizinische Low-Level-Lasertherapie (Softlaser)“ an. Darin führt sie Details zur Behandlung wunder Mamillen – Wirkungsweise, Anwendungsgebiete, Anwendungsdauer,

224 Vgl. o.V. (2017), <http://www.cnn.com/2010/HEALTH/04/05/breastfeeding.costs/>, (01.01.2017).

225 Vgl. o.V. (2017), <https://www.amazon.com/.../%2Caps%2C268&crd=3UORNRIJ0KOCH>, (01.01.2017).

226 Vgl. Amazon (2017), (<https://www.amazon.com/.../aps%2Ck%3Ababy+formula+allergy>, (01.01.2017),

227 Vgl. Amazon (2017), <https://www.amazon.com/.../t&rh=i%3Aaps%2Ck%3Ababy+fbottle+set>, (01.01.2017).

228 Vgl. o.V. (2017), <https://www.praxis-manipura.at/.../spezielle-angebote/soft-laser-therapie/>, (01.01.2017).

etc. – mittels Low Level Laser. Diese Daten sollen als Anhaltspunkt für das folgende Berechnungs-beispiel angenommen werden.

Berechnungsbeispiel für Hebammen in der kalifornischen Bay Area

Als maximale Gesamtdosis pro Tag gibt die österreichische Hebamme Gaby Sprung 15 Joule/cm2 an.
(http://hebamme.sprung.at/pdf/laser-artikel.pdf, 03.01.2017, 22:00 GMT+1)

Behandlungsdauer[sec] = $\frac{\text{Dosis[Joule]} \cdot \text{Fläche[cm2]}}{\text{Leistung[Watt]}}$

(http://hebamme.sprung.at/pdf/laser-artikel.pdf, 03.01.2017, 22:00 GMT+1)

Dauer [min]	Dosis [Joule]	Fläche [cm2]	g [Watt]	N	A	J=N/(Px A) bei 15A 10A 20A	K	E=AxKxP bei 15A 10A 20A
0,7	2	3	0,15	1800000	5	10 15 240 120	80	15 112500 225000 337500
1,0	3	3	0,15	1200000	5	10 15 240 80	53	30 225000 450000 675000
1,3	4	3	0,15	900000	5	10 15 240 60	40	35 262500 525000 787500
15,0	45	3	0,15	80000	5	10 15 240 5	4	45 337500 675000 1012500
1,0	2	3	0,1	1200000	5	10 15 240 80	53	15 112500 225000 337500
1,5	3	3	0,1	800000	5	10 15 240 53	36	30 225000 450000 675000
2,0	4	3	0,1	600000	5	10 15 240 40	27	35 262500 525000 787500
22,5	45	3	0,1	53333	5	10 15 240 4	2	45 337500 675000 1012500
2,0	2	3	0,05	600000	5	10 15 240 40	27	15 112500 225000 337500
3,0	3	3	0,05	400000	5	10 15 240 27	18	30 225000 450000 675000
4,0	4	3	0,05	300000	5	10 15 240 20	13	35 262500 525000 787500
45,0	45	3	0,05	26667	5	10 15 240 2	1	45 337500 675000 1012500

Verzinsung von Kapital bei 5 Jahres Bindung
http://de.deposits.org/usa.html

Annahme der Garantiezzeit auf Basis des Geräts der der Firma Heltschl.
http://www.heltschl.com/laserprodukte/hilaris-tl.html

Ausgangsdaten

Mindestbetriebsdauer M 20000 h

Leistung 50, 100 und 150 mW

zu bestrahlende Fläche 3 cm2

gewünschte Dosis 2 bis 3 J

Kosten pro Behandlung für Patient K 15 bis 45 Euro

Annahme Euro/USD Wechselkurs 1,1

Anschaffungskosten des Geräts 10000

Restwert 0 US Dollar

Verzinsung 2 %

Garantiezeit n 3 Jahre

Patientinnen pro Jahr P 1500

Anzahl der Behandlungen pro Kundin A 1x 5
2x 5
3x 5

Betriebskosten B (werden vernachlässigt) 0

mögliche Anzahl der Nutzung N ?

mögliche Nutzungsdauer J ?

Einnahmen pro Jahr E ?

mindest Anzahl der möglichen Behandlungen basierend auf min. Betriebsdauer "M"

Dosis auf Basis max. Gesamtdosis pro cm2

Annahme der Mindestbetriebsdauer auf Basis des Geräts der der Firma Heltschl.
http://www.heltschl.com/laserprodukte/hilaris-tl.html

Abbildung 7: Berechnungsbeispiel für die LLL Nutzung für Hebammen

Alternativ zum Kauf des Lasers kann ein Mietmodell des Geräts überleget werden. Recherchen zu diesem Thema haben ergeben, dass das Vermieten von Low Level Lasern im deutschsprachigen Raum durchaus üblich ist. Auch Gaby Sprung erwähnt die Möglichkeiten des Kaufs oder der Miete.²²⁹ Genaue Mietmodelle konnten jedoch nicht gefunden werden. Low Level Laser anbietende Unternehmen verweisen im Allgemeinen auf eine Kontaktaufnahme zur weiteren Preisinformation.

Was ist Ihr Image?

Hausmittel

„Auch wenn es nicht hilft, so schadet es nicht.“ Mit diesem Spruch wurde bereits vielerorts die Einnahme bzw. Verabreichung von Hausmitteln gut geheiß. Wegen des geringen finanziellen Aufwandes für Hausmittel wird, trotz der oft fehlenden Bestätigung ihrer Wirkung, häufig auf sie zurückgegriffen. Für entzündete Hautstellen wird in diversen Online-Foren etwa auf Schwarztee verwiesen.²³⁰ In den USA spricht man von *Traditional Medicine*, *Indigenous* oder *Folk Medicine*. Schulmediziner raten oftmals zur Vorsicht, da auch als Hausmittel verabreichte Kräuter die Wirkung einer Arznei aufweisen und daher Wechselwirkungen und Nebenwirkungen zu beachten seien. Die *World Health Organisation (WHO)* meint sogar *“The line between alternative medicine and quackery is a contentious subject.”*²³¹

Cremes, Salben und Öle

Hautpflegemittel gehören zu den pflegenden Kosmetika und bilden in diesem Markt, welcher auf ein Volumen von rund USD 121 Milliarden geschätzt wird, das wichtigste Segment.

229 Vgl. Gabrielle Sprung (2017), <http://hebamme.sprung.at/pdf/laser-artikel.pdf>, (03.01.2017).

230 Vgl. o.V. (2016), <http://www.docjones.de/.../schwarzer-teeblaetter-extrakt>, (06.11.2016).

231 Vgl. WHO (2016), <http://www.who.int/medicines/areas/traditional/definitions/en/> (06.11.2016).

In den USA wird für das Segment Hautpflege ein Marktvolumen von USD 11 Milliarden für das Jahr 2018 vorausgesagt, wobei der Anti-aging Sector als der größte Wachstumstreiber gilt.²³² Laut dem Statistik-Anbieter *Statista.com* definiert sich der Markt für Kosmetik und Körperpflege wie folgt:

*“Der Markt für Hautpflege umfasst pflegende Kosmetikprodukte zur dermalen Anwendung. Hierzu zählen sämtliche Arten von Cremes und Lotionen (auch Sonnenschutzmittel) zur Gesichts-, Hand- und Fußpflege, die nicht primär dekorativen Zwecken oder der Körperreinigung dienen. Das Segment profitiert im Gegensatz zu anderen Konsumgüterbereichen tendenziell vom demographischen Wandel, der mittelfristig zu einem Wachstum der nutzungsintensivsten Zielgruppen beitragen wird. Wichtige Hersteller sind z.B. L'oréal oder Beiersdorf.”*²³³ Als Gründe der steigenden Beliebtheit von Hautpflegeprodukten wird das zunehmende Bewusstsein für Aussehen und Auftreten genannt.

Sillpause/Stillabbruch

Ein äußerst schlechtes Image besitzt der Stillabbruch. Ein Stillabbruch bringt den Verlust aller Vorteile des Stillens mit sich. Neben dem Verlust der gesundheitlichen Vorteile für Mutter und Kind, gehen sowohl der Kostenvorteil als auch der zeitliche Vorteil des Stillens verloren. Vorteile des Stillens wurden bereits ausführlich im Zuge der Kundenanalyse unter Punkt 1.1.3 Identifizieren unerfüllter Wünsche zusammengefasst. Die schwere Abgrenzung zwischen Stillabbruch und Stillpause hat auch das Tragen des gleichen Images zur Folge.

Low Level Laser

Marktrecherchen zeigen ein geteiltes Bild. Setzt das eine Unternehmen auf Informationsüberflutung im pseudowissenschaftlichen Bereich, versuchen andere Unternehmen mit dem Charme einer Dauerwerbesendung ihr Produkt anzuwerben. Der nordamerikanische Markt ist mit rund 35 Low Level Laser anbietenden Unternehmen unübersichtlich

²³² Vgl. o.V. (2016), http://blog.marketresearch.com/.../0Release&utm_source=PRNewswire, (06.11.2016).

²³³ Vgl. o.V. (2016), <https://de.statista.com/outlook/70020000/102/hautpflege/europa#>, (06.11.2016).

und verwirrend. Technische Daten scheinen kaum vergleichbar, das Aussehen der Geräte ist höchst unterschiedlich und auch die Bezeichnung variiert von Low Level Laser über Soft Laser bis hin zu Cold Laser. Neben Informationen zur Behandlung verschiedenster Symptome des menschlichen Körpers sind eine Vielzahl an Informationen und Hinweisen zu kosmetischen Effekten und veterinärmedizinischen Behandlungen zu finden. Versucht man, sich ein Bild der aktuellen Situation zu machen, steht man vor einer unendlichen Flut an Daten, Informationen und Meinungen. All das prägt das etwas zweifelhafte Bild der Low Level Laser Therapie am US-Markt, welches eine Mischung aus alternativmedizinischer Licht-Therapie im Esoterikbereich und der Wunderwaffe gegen Haarausfall und überflüssigem Hüftfett zeigt.

Wie sieht ihre Positionierungsstrategie aus?

Wie bereits im vorangegangenen Punkt erwähnt wurde, stellen nicht alle Konkurrenten eine Unternehmung im betriebswirtschaftlichen Sinn dar. Bewusste Positionierungsstrategien, welche von Unternehmen gewählt werden würden, sind also weder bei Hausmitteln noch bei Stillpause oder Stillabbruch ein Kriterium für den Erfolg oder die Stärke dieser Konkurrenz.

Cremes, Salben und Ölen – Hautpflege

Diese Konkurrenz positioniert sich zwischen *“Ökologisch und sicher für Sie und Ihr Baby”* und *“Erfahren und ausgereift, mit Sicherheit die richtige Wahl”*. Die Auswahl der begutachteten Unternehmen für diesen Sektor wurde auf Basis eines Rankings einer Website getroffen, die die 13 besten Brustwarzen-Cremen bewertet hat.²³⁴ *www.bestproducts.com* wird derzeit etwa 511.000-mal pro Tag aufgerufen.²³⁵

Während sich die Marken Bamboobies und MamaMio auf das Wiedererlangen der Werte einer emanzipierten Frau und den Körper vor der Schwangerschaft konzentrieren, heben die Marken BellaB und ganz besonders MotherLove die Rolle der Mutter und der ökologischen Inhaltsstoffe hervor. Einen Schritt weiter in Richtung Öko-, Hippie-, Mutterliebe bewegt sich die Marke EarthMamaBabyAngle. Im Kontrast dazu stehen Lansinoh und

234 Vgl. o.V. (2017), <http://www.bestproducts.com/.../breastfeeding-nipple-cream/> (27.01.2017).

235 Vgl. o.V. (2017), <http://www.trackalytics.com/website/bestproducts.com/>, (01.01.2017).

Medela mit ihren auf langjährige Erfahrung aufgebauten Sortimenten und erprobten Wirkstoffen wie Lanolin, von welchem sich wiederum die Konkurrenz bewusst abgrenzt. Bamboobies' Homepage Design im Hipsterlook steht dem Auftreten von MotherLove im homöopathischen Apothekerdesign gegenüber. Somit trifft knallroter Lippenstift auf Bachblüten Fläschchen. Lansinoh und Medela machen keinen Hohn aus ihrer funktions- und wirkungsorientierten Einstellung und begrüßen ihre Homepagebesucher mit Milchpumpen-Einsatz im Alltag der arbeitenden Geschäftsfrau. Beinahe alle Marken legen Wert auf ihre Wohltätigkeitsarbeit im Mutter-Kind-Bereich und scheuen sich nicht, sich damit auf ihren Webseiten zu brüsten.

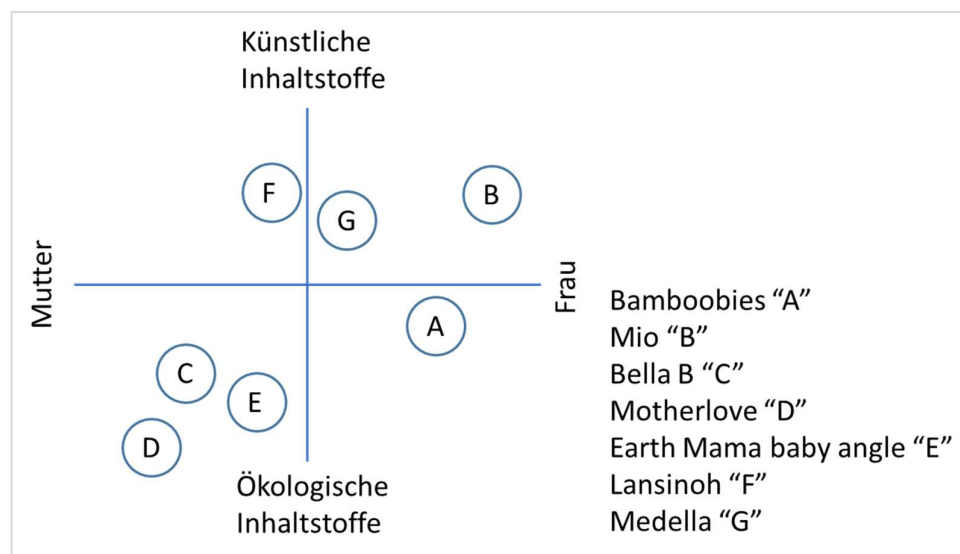


Abbildung 8: Positionierungen Cremes, Öle, Salben

Kühlpads, Kompressen, Schutzkappen, Zinnhütchen

Da diese Konkurrenz zumeist im Portfolio der Cremes- und Salben-Hersteller vorkommt, unterliegen sie denselben Positionierungsstrategien.

Bereits am Markt vorhandene Low Level Laser

Diese Konkurrenz steht dem Low Level Laser zur Behandlung von wunden und rissigen Brustwarzen am nächsten. Aus den 35 in den USA agierenden Low Level Laser Anbietern wurden sechs zur näheren Begutachtung ihres Online-Auftritts ausgewählt. Viele, um nicht zu sagen die meisten, zeichnen sich durch ihr unprofessionelles Auftreten aus. Webseiten wirken teils unübersichtlich, überladen und veraltet, selbst das Design der beworbenen Produkte ist zumeist nicht mehr zeitgemäß. *Medical Laser Systems* und *Apollo* befinden sich hierbei am unteren Ende und versprühen den Charme der 80er Jahre. Mehrere Anbieter wie zum Beispiel *Medical Laser Systems*, *PowerMedicLasers* und *Multi Radiance Medical* versuchen sich schon durch ihre Namensgebung im Bereich der medizinischen Geräte zu positionieren. In weißen Mänteln gekleidete Männer unterstreichen das gewünschte Bild. Andere, wie *Apollo* oder *Thor*, heben die Einsatzmöglichkeit der Low Level Laser im Veterinär-Sektor hervor.

Alle der untersuchten Anbieter weisen auf die zahlreichen Anwendungsgebiete der Low Level Laser hin, versäumen jedoch nicht zu erwähnen, dass die Freigabe zur Anwendung den Behörden des jeweiligen Landes unterliegt. Nutzungsvorschläge reichen von Gelenksschmerz-Therapie über die Anregung der Haarwurzel bis hin zur Steigerung der Fruchtbarkeit bei Kinderwunsch. Das dänische Unternehmen *Power Medic Lasers* ist das einzige, das auf den Einsatz zur Behandlung von wunden und rissigen Brustwarzen verweist. Sowohl *Power Medic Laser* als auch *Thor* heben sich mit ihren etwas modernen Designs von der Konkurrenz ab. Erstgenannte versuchen, den Webseitenbesucher durch ihre Wortwahl davon zu überzeugen, dass ihr Produkt "sexy" ist. Den professionellsten Online-Auftritt hat das Unternehmen *Thor*.

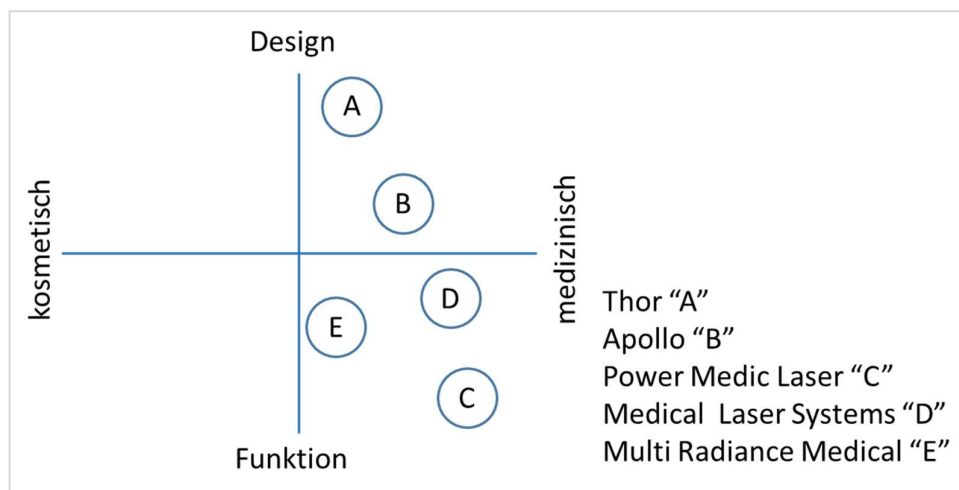


Abbildung 9: Positionierungen Low Level Laser Konkurrenz

Homöopathie

Das erste Buch über Homöopathie als alternative Heilkunst wurde bereits 1810 von Samuel Hahnemann (1755-1843) veröffentlicht.²³⁶ In den letzten zweihundert Jahren bildeten sich mehrere Auswüchse heraus und erzeugten somit eine global agierende Industrie. Darunter finden sich rein erzeugende Unternehmen, vertreibende Unternehmen und solche, die sich auf die Wissensvermittlung und Weiterbildung rund um die Homöopathie spezialisiert haben. Den vielleicht größten Teil jedoch bilden praktizierende Homöopathen. Eine Stichprobe zur Begutachtung dieser Industrie wurde mit sechs Unternehmen möglichst breit gewählt. Der Großteil der Webauftritte wirkt sehr erwachsen und modern. Durchgehend wird Wert auf die Vermittlung der Geschichte der Homöopathie, ihre Wurzeln sowie ihre Werte gelegt. Die Zielgruppe für das praktizierende Unternehmen *Realhomeopathy* sind Familien, dies ist erkennbar an der Auswahl der Bildsujets ihrer Website. Etwas tiefer in das Thema der Mutterschaft und der Stillzeit führt der Onlineauftritt der Non-profit Organisation *National Center Of Homeopathy*, die sich der Meinungsbildung verschrieben hat. Im Portfolio rein vertreibender Unternehmen wie z. B. *Pure Formulas* befindet sich unter zahlreichen anderen auch das homöopathische Produkt gegen rissige und wundete Brustwarzen *Calendula Cream von Seroyal*, welches eine direkte Konkurrenz zur Behandlung mittels Low Level Laser darstellt. Die etwas traditioneller wirkenden Produkte (Tinkturen und Globuli) des erzeugenden wie auch vertreibenden in San Rafael Kalifornien ansässigen Unternehmens *Hahnemann Labs* werden sowohl für Endverbraucher als auch für praktizierenden Homöopathen angeboten.

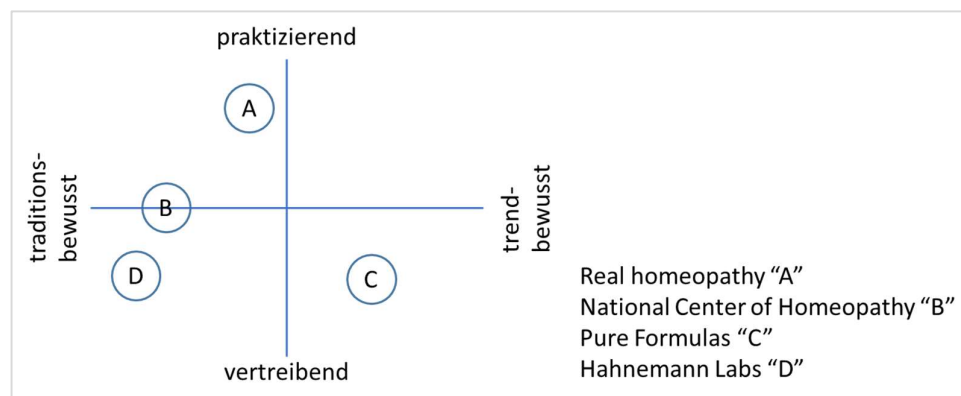


Abbildung 10: Positionierungen Homöopathie

236 Vgl. o.V. (2016), <http://www.homoeopathie.de/geschichte-der-homoeopathie>, (10.11.2016).

4.4 Leistung/Performance, Stärken, Schwächen

Welche sind die erfolgreichsten bzw. die am wenigsten erfolgreichen Mitbewerber (über einen längeren Zeitraum betrachtet)? Und warum?

Finanziell erfolgreichste Mitbewerber sind aufgrund ihrer Marktgröße Cremes und Salben. Aufgrund der nicht sehr breiten Akzeptanz in der Schulmedizin gehören Low Level Laser zu den weniger erfolgreichen. Erfolge des Stillabbruchs können aus der Statistik bezogen werden. Wunde oder rissige Brustwarzen sind für rund 35 % aller Still-Abbrecher der Grund für das vorzeitige Abstillen.²³⁷ Detaillierte Daten zu einzelnen Unternehmen der unterschiedlichen Konkurrenzgruppen können bei Bedarf von einem Marktanalyse-Unternehmen erworben werden.

Was sind die Stärken und Schwächen jedes Mitbewerbers oder einer strategischer Gruppe?

Hausmittel

Die Stärken der Hausmittel liegen in ihrer Kommunizierbarkeit. Auch die Nichtwirkung wird nicht als negativ empfunden – ausprobieren kostet nichts: „*Hilft's nicht, schadet's nicht*“.

Kosmetik, Arznei, Schutzkappen

Diese Konkurrenz-Gruppe ist der Jungmutter bereits aus der Schwangerschaft eine gute Bekannte. Schon vor der Schwangerschaft sollte, wie Studien belegen, eine Frau damit beginnen, Nahrungsergänzungsmittel mit Folsäure zu sich zu nehmen, um die Wahrscheinlichkeit auf Fehlbildungen des Kindes zu verringern.²³⁸ In der Schwangerschaft wird täglich mindestens einmal der Bereich der Haut eingecremt, welcher durch die Veränderungen eines schwangeren Frauenkörpers am meisten strapaziert ist. Bestenfalls sollten die Cremes oder Öle einmassiert werden, um Dehnungsstreifen vorzubeugen.²³⁹

²³⁷ Ahluwalia, 2005, 1410.

²³⁸ Vgl. o.V. (2016) <http://www.pharmazeutische-zeitung.de/?id=39797>, (16.10.2016).

²³⁹ Vgl. o.V. (2016), http://www.rund-ums-baby.de/.../Schwangerschaftsstreifen_179595.htm, (15.10.2016)

Beine schwellen an oder leiden an Krampfadern. Eventuell müssen Stützstrümpfe getragen werden.²⁴⁰ Der Wunsch, all diese Dinge mit der Geburt hinter sich zu lassen, stellt den größten Nachteil dieser Gruppe dar. Nicht nur die Assoziation mit den negativen Seiten der Schwangerschaft stellt einen Nachteil dieser Gruppe dar. Auch ihre Nebenwirkungen sind, je nach Art und Produkt, unterschiedlich und reichen von unangenehmen Flecken auf der Kleidung, über optisch wahrnehmbare Strümpfe oder Schutzkappen, bis hin zu Inhaltsstoff bezogenen Nebenwirkungen.

Stillabbruch

Der Stillabbruch wird in einschlägigen Foren zu Mutterschaftsthemen wie auch in Studien zu den Auswirkungen des Stillens als negativ angesehen. Der Stillabbruch zählt als Ausweg bei Ratlosigkeit und genießt keinen guten Ruf unter Müttern und Mediziner.²⁴¹

Stillberatung

Die Stärke der Stillberatung liegt an ihrem Umfang, welcher sich weit über die Symptombehandlung hinaus erstreckt. Ursachen werden erkundet und durch gezielte Beratung eliminiert. Außerdem finden Stillberatungen oft auch in Gruppen statt, was zu einem sozialen Austausch unter Jungmüttern führt. Die Konkurrenz der Stillberatung sollte eher genutzt als konkurriert werden, da Lactation Consultants eine potentielle Kundengruppe darstellen.

Welche Ansätze (oder Schwächen, Kundenprobleme, unerfüllte Wünsche) könnten Konkurrenten ausnutzen, um den Markt zu betreten bzw. um ein seriöser Mitbewerber zu werden?

Konkurrierende Low Level Laser Anbieter, welche bereits am nordamerikanischen Markt tätig sind und sowohl Genehmigungs-Erfahrung besitzen, als auch über ein bereits bestehendes Vertriebsnetz verfügen, sind klar im Vorteil. Ein Markt-Übertritt aus Bereichen

240 Vgl. o.V. (2016), <http://www.pharmazeutische-zeitung.de/index.php?id=40005>, (16.10.2016).

241 Vgl. o.V. (2016), <http://www.bfr.bund.de/.../ufige-ursache-fuer-fruehzeitigen-stillabbruch.pdf>, (15.10.2016),

wie etwa der Schmerzheilung im sportmedizinischen Bereich könnte durch einen weit geringeren Aufwand als den pionierhaften Markteintritt getätigt werden.

4.5 Erkenntnisse aus der Wettbewerbsanalyse

Angefangen von nahezu kostenfreien Hausmitteln bis hin zu teuren Pflegeprodukten großer Kosmetikkonzerne wird der Markt zur Behandlung des Symptoms der wunden Mamillen (Brustwarzen) durch vielschichtige Konkurrenz umkämpft. Noch neu in dieser Nische stellt der Low Level Laser das Produkt mit dem höchsten Grad an Technologie dar. Bereits in anderen Bereichen eingesetzte Low Level Laser gefährden die Stellung des Monopols und das damit einhergehende Alleinstellungsmerkmal der raschen und schmerzfreien Behandlung ohne aufzutragende, oftmals künstliche Substanzen oder am Körper zu tragende Fremdkörper. Als indirekte Konkurrenz und potentieller Kunde zugleich gelten Stillberaterinnen. Die Position der Stillberaterin sollte in Form einer Kooperation genutzt werden oder indem diese selbst als Kundin gewonnen wird. Denkbar wären Stillberaterinnen, die ergänzend zu ihren eigentlichen Tätigkeiten die Low Level Laser Behandlung als Dienstleistung anbieten bzw. eine kooperative Position als meinungsbildende Innovatorinnen einnehmen. Beide Ansätze verlangen nach dem Bewusstsein über die durch Low Level Laser entstehende Konkurrenz. Hebammen (Midwives) treten zeitlich gesehen weit vor der Stillberaterin mit Jungmüttern in Kontakt und könnten durch das Angebot der Low Level Laser Behandlung das Geschäft der Stillberaterinnen schmälern. Neben dem Abwerben der Kunden aus diesen bestehenden Beziehungen gilt es vor allem ungebundene Kunden, die bisher den Stillabbruch vorgezogen haben, zu gewinnen. Als Vorteil, den jede Gruppe der Konkurrenz genießt, ist die Marktgenehmigung zu nennen. Der Weg des europäischen Low Level Laser Herstellers auf den amerikanischen Markt ist auf jeden Fall mit einem FDA-Genehmigungsverfahren verknüpft. Ein eingehendes Gespräch mit zuständigen Organen der FDA, zur Klärung etwaiger Übernahmemöglichkeiten von Teilen des europäischen Genehmigungsverfahrens in das amerikanische, kann empfohlen werden. Aus Kostensicht unterliegen Low Level Laser einem Kostennachteil bzw. liegen gemeinsam mit Cremes und Salben in der oberen Preisregion des Feldes. Umso wichtiger erscheinen eine klare Positionierung des Produktes gegenüber der Konkurrenz und das Hervorheben des Konkurrenzvorteils. Bereits am amerikanischen Markt vertretene Low Level Laser Hersteller, wie zum Beispiel *Medical Laser Systems* und *Apollo*, prägen das Bild von Low Level Lasern in der Öffentlichkeit und könnten die Adaption durch den Markt erschwerend beeinflussen.

D. ERGEBNISSE UND SCHLUSSBETRACHTUNG

Im Zuge dieser Arbeit wurde anhand einer externen Analyse die Möglichkeit der Markteinführung eines europäischen Low Level Lasers zur postnatalen Behandlung, als Teil des Marketingstrategieprozesses, untersucht. Als Einstiegsmarkt im US-Raum wurden die neun Countys der kalifornischen Bay Area, einschließlich des innovationsverliebten Silicon Valleys, gewählt. In den vier Teilen der externen Analyse, (*Kunde*, Markt, Umwelt und Wettbewerb) konnten die Eigenschaften des Marktes erörtert und analysiert werden, aktuelle und zukünftige Trends der gesamten Umwelt wurden ausgemacht und auf ihre Chancen und Risiken untersucht, *Kunden* konnten segmentiert und beschrieben werden und direkte sowie, in Form von Ersatzprodukten, indirekte Wettbewerber kategorisiert und auf ihre Positionierung untersucht werden. Die als Abschluss des Kapitels Motivation definierte These kann als bestätigt angesehen werden. Im Wesentlichen konnten folgende Punkte als Ergebnis der vier Einzelanalysen zusammengefasst werden:

- Die Bay Area bietet einen Konsumgütermarkt wie auch einen Industriegütermarkt. Beide bedürfen einer stark differenzierten Bearbeitung. Die Zahl potentieller *Endkunden* kann an der jährlichen Geburtenzahl ausgemacht werden. Unterlag die Bay Area in den vergangenen Jahren einerseits einem Rückgang an Geburten von rund 2,9%, konnte andererseits eine finanzielle Stärkung über den Anstieg des Durchschnittsalters sowie eine Erholung des Arbeitsmarktes nach der Finanzkrise 2008 ausgemacht werden. Der Industriegütermarkt differenziert sich über die Größe des Unternehmens und den zeitlichen Zugang zur *Endkundin*. Allgemein gesehen bietet die kalifornische Bay Area einen guten Einstiegsmarkt. In vielerlei Hinsicht präsentiert sich diese Region Kaliforniens überdurchschnittlich. Insbesondere stechen seine Besiedlungsdichte, das durchschnittliche Haushaltseinkommen und die Risikobereitschaft von Kapitalgebern in Bezug auf Neuerungen (Venture-Capital) im Vergleich zum gesamten Staat oder auch den gesamten USA hervor. Der Zuzug europäischer Arbeitskräfte kann ebenso für die Etablierung des Produkts am Markt der Symptombehandlung bei wunden und rissigen Mamillen in der Bay Area genutzt werden wie das Interesse an Innovationen aus dem Silicon Valley im Zuge der Expansion in weiterer Regionen Kaliforniens und der restlichen USA.
- Der Wearable/Portable Trend sollte bei der Auswahl des europäischen Low Level Lasers für den amerikanischen Markt berücksichtigt werden. Portable Pen Geräte sind, auch aufgrund der Lage und der Fläche der zu behandelnden Bereiche, stationären Geräten vorzuziehen. Die Marketingstrategie sollte sich auch auf das Erzeugen des Bedarfs der *Endkunden* konzentrieren und sich die Vorteile von Low

Level Lasern in der Symptombehandlung gegenüber seiner Konkurrenz, entsprechend der aktuellen Trends zum „Unvergifteten“ und zur Alternative zur Schulmedizin, als Konkurrenzvorteil zu Nutze machen. Auch der Faktor Zeit – Behandlungsdauer und Dauer bis zum ersten Eintreten von Besserung – sollten in Verbindung mit der Wichtigkeit des ausschließlichen Stillens und den Nachteilen des Stillabbruchs *den Kunden* nähergebracht werden.

- Der zu wählende Weg der Genehmigung hängt stark mit der Planung der Marketingstrategie zusammen. Neben dem zu erwartenden Kostenunterschied des vollständigen Prozesses zur Bewilligung der Methode zur Symptombehandlung wunder und rissiger Mamillen (pre-market approval PMA) und des „Anhängens“ an bereits bestehende Low Level Laser Konzepte und dessen Zulassung zur Behandlung von Gelenksschmerzen oder zur Förderung des Abklingens von Entzündungen (premarket notification of devices of substantial equivalence SE) stellt die damit zusammenhängende Positionierung des Produkts einen wichtigen Erfolgsfaktor bei der Etablierung am Markt dar. Low Level Laser niedriger Leistung können durch ihr geringes Gefahrenpotential eine niedrige Gefahrenklassifizierung (>3) durch die FDA erhalten und dem vollständigen Bewilligungsprozess entgehen. Sie stellen dadurch auch ein für den Heimgebrauch ideales Produkt dar, erzielen jedoch aufgrund der niedrigen Energieemission bzw. dem niedrigeren Energieeintrag in die behandelte Zelle, nicht dieselbe Intensität der Wirkung wie leistungsstärkere Produkte. Medizinische Geräte der Gefahrenklasse 3 dürfen nur von geschultem Personal bedient werden und bedürfen immer des PMA der FDA. Während Laser der Klasse 3 und 3b (nach FDA Laser Klassifizierung) trotz ihrer hohen Leistung, nach Erbringen eines Nachweises (Bench test) der Unbedenklichkeit des Produkts bei sachgemäßer Benutzung noch der Gefahrenklasse 2 (Class II General Controls and Special Controls) unterliegen, werden Klasse 4 Laser (nach FDA Laser Klassifizierung) immer der Gefahrenklasse 3 (Class III General Controls and Premarket Approval) zugeordnet. Da am amerikanischen Markt der erste Eindruck eine sehr wichtige Rolle spielt, wird empfohlen, mit der Vermarktung höherklassiger Laser zu beginnen und erst nach erfolgreicher Adoption des Produktes, eventuell ausschließlich, über den Einstieg am Industriegütermarkt (Dienstleistung) Laser mittlerer bis niedriger Leistungsklassen (3, 3b und kleiner) zur unterstützen der Behandlung für den Heimgebrauch der *Endkundin* anzubieten.

Der Vergleich von Preisen aktuell am amerikanischen Markt verfügbarer Low Level Laser und den Preisen von Substitutionsprodukten wie Cremens, Salben, etc. zeigt ohnehin dass Low Level Laser für den Erwerb von Endkunden, durch deren hohe Anschaffungspreise (<USD 3000), einem starken Nachteil unterliegen würden. Das Anbieten der Behandlung mittels Low Level Laser durch *Kunden* aus dem Industriegütermarkt (Dienstleister) kann sowohl für die *Dienstleister* wie auch die zu behandelnden *Kundinnen* als durchaus interessant angesehen werden. Das Verhältnis der potentiellen

Kundinnen (stillenden Mutter) und der potentiellen *Dienstleister* (*Stillberaterin*, Heb-
amme, etc.) sowie die weiteren Einsatzmöglichkeiten von Low Level Lasern (auch Nar-
benbehandlung bei Kaiserschnitten, etc.) sollte bei der Planung der Marketingstrategie
ebenso berücksichtigt werden wie die Preisgestaltung der Behandlungen.

- *Endkundinnen* könnten in Leihgeräte für den Heimgebrauch angeboten werden.
Kaufpreise höherwertiger Geräte könnten abschreckende Wirkung haben und den
Verkauf an *Endkundinnen* hemmen, während Geräte niedriger Qualität und Lei-
stung durch das geringere haptische Anmuten und die schlechtere Wirkung des Ge-
rätes bzw. lange Behandlungszeiten dem Ansehen der Methode schaden könnte.
Mieten könnten sich über den gewöhnlichen Zeitraum des Stillens bzw. den idea-
len Zeitraum erstrecken.
- Ein mit Sicherheit nicht unerheblicher Faktor für den Erfolg eines medizinischen
Gerätes am US-Markt ist die Akzeptanz des Geräts durch Versicherungsträger (öf-
fentliche Systeme wie auch private Versicherungen). CPT Current Procedural Ter-
minology Codes hängen stark mit dem PMA der FDA zusammen. Alternativ dazu
würden sich Low Level Laser weiter im Bereich der alternativen Medizin bewegen,
welche in den letzten Jahre zwar Zuwächse, vor allem auch auf der Seite der nicht
versicherten Personen, verzeichnen konnte, eine völlige Durchdringung des Mark-
tes kann somit jedoch nicht erwartet werden.
- Durch die neue amerikanische Regierung aufkommende Veränderungen der Ge-
setzgebung sollte im Zweifelsfall abgewartet bzw. direkt mit der zuständigen Be-
hörde abgeklärt werden. Neben einer Änderung des Zulassungsprozesses
medizinischer Geräte bzw. pharmazeutischer Produkte durch die FDA könnten
auch Einfuhrzölle und der Beschaffungsprozess der Rohstoffe, zur Herstellung des
Produktes in den USA, von der Politik der neuen Regierung beeinflusst werden.
Diese äußern Einflüsse stellen zum aktuellen Zeitpunkt jedoch nur Spekulationen
dar und somit können weder die Wahrscheinlichkeit von deren Auftreten noch de-
ren genauer Umfang und Auswirkung in sinnvoller Art und Weise abgeschätzt wer-
den.

Abschließend kann festgestellt werden, dass die zugrunde liegende Analyse eine doch
sehr hohen Grad an Unsicherheit hervorgebracht hat und somit der Einstieg erst nach
wohlüberlegter Planung und Implementierung in den bestehenden Geschäftsprozess
des europäischen Low Level Laser Herstellers unter Berücksichtigung aller gelisteter
Faktoren empfohlen werden kann. Außerdem sollten alle vorliegenden Daten und Fak-
ten laufend auf ihre Aktualität untersucht werden. Der Markteinstieg in Stufen, beginnend
mit dem Export von Produktionsüberschuss zur Risikominimierung, erweist sich jedoch
in Betracht der für den Markteintritt nötigen Schritte als nicht zielführend.

Als weitere Schritte sind Gespräche mit der *Food and Drug Administration (FDA)* und dem *Institutional Review Board (IRB)* zu empfehlen, um den gesamten Umfang eines in Europa bereits zugelassenen Low Level Lasers zur Behandlung wund- und rissiger Mamillen stillender Mütter zu klären. Ebenso muss eine detaillierte interne Analyse durchgeführt werden, um die Bereitschaft des Unternehmens den Schritt des Markteintritts in den USA zu klären bzw. die Aufwände des Unternehmens für den Markteintritt in den USA zu rüsten (Personal, Schulungen, etc.)

Quellenverzeichnis

Literatur

Aaker, 2011.

Aaker, David A., Strategic Market Management, 9th Edition, New Caledonia.

Ahluwalia, 2005.

Ahluwalia, u.a., Why Do Women Stop Breastfeeding? Findings From the Pregnancy Risk Assessment and Monitoring System, in: PEDIATRICS Vol. 116, No. 6, Illinois 2005, 1410.

Altendorfer/Hilmer. 2006.

Altendorfer Otto und Hilmer Ludwig (Hrsg.), Medienmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden, 2006.

Bausback, 2007.

Bausback, Nadine, Positionierung von Business-to-Business-Marken. Konzeption und empirische Analyse zur Rolle von Rationalität und Emotionalität, Dissertation, Wiesbaden 2007.

Berndt, 2005.

Berndt, Ralph, Marketingstrategie und Marketingpolitik, 4.Auflage, Heidelberg, 2005.

Chung u.a., 2012.

Chung u.a., The Nuts and Bolts of Low-level Laser (Light) Therapy, Annals of Biomedical Engineering, Vol. 40, No. 2, o.O., February 2012.

Dimler, 2016.

Dimler, Nick (Hrsg.), Strategische Positionierung, Wiesbaden 2016.

Drews/Lamson, 2016.

Drews, Ralf/Lamson, Melissa, Market Entry into the USA. Why European Companies Fail and How to Succeed, Heidelberg, 2015, xi.

Engel, 1857.

Engel, Die Productions- und Consumtionsverhältnisse des Königreichs Sachsen, Zeitschrift des statistischen Bureaus des Königlich Sächsischen Ministerium des Inneren, Nr. 8 und 9; 1857.

Gatignon/Robertson, 1985.

Gatignon, H./Robertson, T., A propositional inventory for new diffusion research, Journal of Consumer Research, 1985.

Hamelau, 2004.

Hamelau, Nicole, Strategische Wettbewerbsanalyse, Wiesbaden, 2004.

Jenkins/Carroll, 2011.

Jenkins, Peter A./Carroll, James D., How to report low-level laser therapy (LLLTT)/photomedicine dose and beam parameters in clinical and laboratory studies, in: Photomedicine and Laser Surgery, December 2011, Vol 29, 785ff.

Kotler u.a., 2016.

Kotler, Philip u.a., Grundlagen des Marketing, 6.Aufl., Hallbergmoos 2016.

Kramme, Berlin, 2017.

Kramme, Rüdiger (Hrsg.), Medizintechnik. Verfahren-Systeme-Informationsverarbeitung, 5.Aufl., Berlin, 2017.

Kuhn, 2007.

Kuhn, Jutta, Markteinführung neuer Produkte, Mannheim 2007.

Kuß, 2006.

Kuß, Alfred, Marketing-Einführung, 3. Aufl., Wiesbaden, 2006.

Leitgeb, 1990.

Norbert Leitgeb, Strahlen, Wellen, Felder. Ursachen und Auswirkungen auf Umwelt und Gesundheit, München/Stuttgart, 1990.

Rogers, 1962.

Rogers, Everett, Diffusion of innovations, 1. Aufl., New York, 1962.

Rogers, 1983.

Rogers, Everett, Diffusion of innovations, 3. Aufl., New York, 1983.

Rogers, 2003.

Rogers, Everett, Diffusion of innovations, 5. Aufl., New York, 1983.

Scheurer, 2015.

Scheurer, Thomas, Marketing für Dienstleister, 3. Aufl., Wiesbaden, 2015.

Internet

[1] Vgl. o.V. (2016), <http://www.biomedizin-blog.de/de/stillen-sieben-gruende-warum-stillen-fuer-das-baby-so-wichtig-ist-wp261-22.html>, (06.12.2016).

[3] Vgl. o.V. (2016), <http://www.stillen-institut.com/de/der-who-kodex-und-seine-umsetzung.html>, (12.12.2016).

[4] Vgl. o.V. (2016), <http://www.stillen-institut.com/de/institut.html>, (12.12.2016).

[5] Vgl. o.V. (2016), <http://www.stillen-institut.com/de/wunde-mamillen.html>, (12.12.2016).

[6] Vgl. o.V. (2016), <http://www.heltschl.com/lasertherapie.html>, (12.12.2016).

[7] Vgl. o.V. (2016), <http://www.heltschl.com/lasertherapie/anwendungen-indikationen-III.html>, (12.12.2016).

[113] Vgl. o.V. (2016), <http://www.bayareakidfun.com/mothers-clubs-in-the-bay-area/>, (09.01.2016).

[114] Vgl. o.V. (2016), <https://www.cdph.ca.gov/data/statistics/Pages/CountyBirthStatisticalDataTables.aspx>, (04.10.2016).

[115] Vgl. o.V. (2016), <https://www.cdph.ca.gov/data/statistics/Documents/VSC-2005-0220.pdf>, (04.10.2016).

[116] Vgl. Breastfeeding Statistics (2016), <https://www.cdph.ca.gov/data/statistics/Pages/BreastfeedingStatistics.aspx>, (03.11.2016); Vgl. o.V. <http://www.coveredca.com/individuals-and-families/getting-covered/pregnant-women/>, (03.11.2016).

[120] Vgl. o.V. (2016), <http://www.rund-ums-baby.de/schwangerschaft/lexikon/nestbautrieb.htm>, (15.10.2016)

- [121] Vgl. o.V. (2016), <http://www.duden.de/rechtschreibung/Verein>, (15.10.2016).
- [125] Vgl. o.V. (2016), <http://www.still-lexikon.de/wunde-brustwarzen/>, (11.10.2016).
- [126] Vgl. o.V. (2017), <http://www.bayarealactation.org/find-a-lactation-consultant.html>, (02.01.2017)
- [127] Vgl. o.V. (2017), (<http://www.real.de/meine-familie/die-zehn-wichtigsten-veraenderungen-als-mutter.html>), (02.01.2017).
- [128] Vgl. o.V. (2016), <http://www.atmch.org/sites/atmch.org/files/documents/ita2016/Reading%20Why%20Mothers%20Stop%20Breastfeeding....pdf>, (04.09.2016).
- [129] Vgl. o.V. (2017), http://www.bfr.bund.de/cm/343/wunde_brustwarzen_in_der_stillzeit_ursachen_praevention_und_therapie.pdf, (09.01.2017).
- [130] Vgl. Vgl. o.V. (2016), https://www.lgl.bayern.de/gesundheit/praevention/kindergesundheits/stillen/doc/stillstudie_ergebnisse.pdf, (11.12.2016).
- [131] Vgl. o.V. (2017), <http://www.mission4health.com/Our-Services/Mission-Maternity-Center/Breastfeeding/Why-Breastfeed-.aspx>, (01.01.2017).
- [132] Vgl. o.V. (2017), <http://www.mission4health.com/Our-Services/Mission-Maternity-Center/Breastfeeding/Why-Breastfeed-.aspx>, (30.01.2017).
- [133] Vgl. o.V. (2017), <http://www.stillkinder.de/schnelle-hilfe-bei-wunden-brustwarzen/>, (30.01.2017).
- [134] Vgl. o.V. (2016), <https://www.statista.com/statistics/250853/global-baby-care-market-size/>, (02.11.2016).
- [135] Vgl. o.V. (2016), <http://www.racked.com/2015/12/2/9831080/baby-product-industry>, (12.11.2016).
- [136] Vgl. o.V. (2016), <http://www.gao.gov/assets/680/671094.pdf>, (13.12.2016).
- [137] Vgl. o.V. (2016), <http://marketrealist.com/2015/11/analyzing-value-chain-business-models-medical-device-industry/>, (13.12.2016).
- [138] Vgl. o.V. (2016), http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/USA/Wirtschaft_node.html, (13.11.2016).

- [139] Vgl. o.V. (2016),
http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Kanada/Wirtschaft_node.html,
(13.11.2016).
- [140] Vgl. o.V. (2016),
http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Mexiko/Wirtschaft_node.html,
(13.11.2016).
- [141] Vgl. o.V. (2016),
http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Oesterreich/Wirtschaft_node.html,
(13.11.2016).
- [142] Vgl. o.V. (2016), <https://www.gaccca.org/dienstleistungen/der-weg-in-den-us-markt.html>, (13.11.2016)
- [143] Vgl. o.V. (2016),
http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/USA/Wirtschaft_node.html,
(13.11.2016).
- [144] Vgl. o.V. (2016), <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/166858/umfrage/ethnien-in-den-usa/>, (13.11.2016)
- [145] Vgl. o.V. (2016), https://www.duesseldorf.ihk.de/blob/dihk24/Aussenwirtschaft/downloads/2594068/ebcef-defc14da3d707020e938ba02394/M2_USA_Erfolgreich_verkaufen-data.pdf,
(13.11.2016).
- [146] Vgl. o.V. (2016), <https://www.gaccca.org/dienstleistungen/der-weg-in-den-us-markt.html>, (15.11.2016).
- [147] Vgl. o.V. (2016), https://www.duesseldorf.ihk.de/blob/dihk24/Aussenwirtschaft/downloads/2594068/ebcef-defc14da3d707020e938ba02394/M2_USA_Erfolgreich_verkaufen-data.pdf,
(15.11.2016).
- [148] Vgl. o.V. (2016), <http://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?src=bkmk>, (15.11.2016).
- [149] Vgl. o.V. https://en.wikipedia.org/wiki/San_Francisco_Bay_Area, (15.11.2016).
- [150] Vgl. o.V. (2016),
http://www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Trade/Fachdaten/PUB/2014/01/pub201401208003_18717_geschaefschancen-im-westen-der-usa--2014.pdf?v=3, (15.11.2016).

- [151] Vgl. o.V. (2016), <http://www.chcf.org/~media/MEDIA%20LIBRARY%20Files/PDF/PDF%20A/PDF%20AlmanacRegMktQRGSanFran16.pdf>, (16.11.2016).
- [152] Vgl. o.V. (2016), <http://www.bayarealactation.org/find-a-lactation-consultant.html>, (18.11.2016).
- [153] State of California, Department of Public Health, Birth Records; TABLE 2-18. LIVE BIRTHS, CALIFORNIA COUNTIES, 2002-2011 (By Place of Residence)) from: <https://www.cdph.ca.gov/data/statistics/Documents/VSC-2011-0218.pdf>, (15.11.2016).
- [154] Rev. 03/12: TABLE 2-35. LIVE BIRTHS BY RACE1 OF MOTHER, CALIFORNIA COUNTIES AND SELECTED CITY HEALTH DEPARTMENTS, 2010 (By Place of Residence) State of California, Department of Public Health, Birth Records). From: <https://www.cdph.ca.gov/data/statistics/Documents/VSC-2010-0235.pdf> (15.11.2016).
- [155] State of California, Department of Public Health, Birth Records, TABLE 2-19. NUMBER AND PERCENT OF LIVE BIRTHS WITH LATE OR NO PRENATAL CARE, CALIFORNIA COUNTIES, 1996-2005 (By Place of Residence)) from: <https://www.cdph.ca.gov/data/statistics/Documents/VSC-2005-0219.pdf>, (15.11.2016).
- [156] Vgl. o.V. (2016), http://reports.abag.ca.gov/sotr/2015/State_of_the_Region-low-res.pdf, (18.11.2016).
- [157] Vgl. o.V. (2016), http://reports.abag.ca.gov/sotr/2015/State_of_the_Region-low-res.pdf, (19.11.2016).
- [158] Vgl. o.V. (2016), http://reports.abag.ca.gov/sotr/2015/State_of_the_Region-low-res.pdf, (19.11.2016,).
- [159] Vgl. o.V. (2016), <http://www.racked.com/2015/12/2/9831080/baby-product-industry>, (19.11.2016,)
- [160] Vgl. o.V. (2016), <http://www.racked.com/2015/12/2/9831080/baby-product-industry>, (20.11.2016).
- [161] Vgl. o.V. (2016), <http://www.bloomberg.com/news/articles/2013-04-18/the-luxury-market-for-babies-and-toddlers-is-back>, (20.11.2016).
- [162] Vgl. o.V. (2016), <http://www.usjapanfam.com/blog/best-of-the-biggest-baby-shower-ever>, (20.11.2016,).
- [163] Vgl. o.V. (2016), <http://bigcitymoms.com/pages/about/about-us/>, 20.11.2016,).
- [164] Vgl. o.V. (2016), <http://theleakyboob.com/about-2/>, (15.01.2017).
- [165] Vgl. o.V. (2016), <http://www.scarymommy.com/about-scary-mommy/>, (15.01.2017).

[166] Vgl. o.V. (2016), <https://www.cdph.ca.gov/data/statistics/Documents/VSC-2014-0204A.pdf>, (29.02.2016).

[167] Vgl. o.V. (2016), https://www.cdc.gov/nchs/data/nvsr/nvsr64/nvsr64_12.pdf, (29.12.2016).

[168] Vgl. o.V. (2016), <http://www.chcf.org/~media/MEDIA%20LIBRARY%20Files/PDF/PDF%20M/PDF%20MaternityCareCalifornia2016.pdf>, (29.02.2016).

[169] Vgl. o.V. (2016), <http://www.chcf.org/~media/MEDIA%20LIBRARY%20Files/PDF/PDF%20A/PDF%20AlmanacRegMktBriefSanFran16.pdf>, (31.12.2016).

[170] Vgl. o.V. (2016), https://www.cdc.gov/nchs/data/nvsr/nvsr64/nvsr64_01.pdf, (14.12.2016).

[171] Vgl. o.V. (2016), <http://www.chcf.org/~media/MEDIA%20LIBRARY%20Files/PDF/PDF%20A/PDF%20AlmanacRegMktBriefSanFran16.pdf>, (31.12.2016).

[172] Bureau of Labor Statistics, May 2015 Metropolitan and Nonmetropolitan Area Occupational Employment and Wage Estimates, https://www.bls.gov/oes/current/oes_ca.htm, (31.12.2016); Vgl. o.V. (2016), https://www.bls.gov/oes/current/oes_41860.htm#otherlinks, (31.12.2016).

[173] Vgl. o.V. (2016), <http://www.registrarcorp.com/fda-guidance/how-to-get-fda-approval.jsp>, (20.11.2016).

[174] Vgl. o.V. (2016), <http://www.practicalpainmanagement.com/treatments/complementary/lasers/introducing-low-level-laser-therapy-pain-management>, (20.11.16).

[175] Vgl. o.V. (2016), <https://www.healthnet.com/static/general/unprotected/pdfs/national/policies/LowLevelLaserTherapy.pdf>, (13.12.2016).

[176] Vgl. o.V. (2016), <https://www.irs.gov/uac/newsroom/medical-device-excise-tax>, (13.12.2016).

[177] Vgl. o.V. (2016), [https://www.irs.gov/uac/medical-device-excise-tax-frequently-asked-questions#Basic Information](https://www.irs.gov/uac/medical-device-excise-tax-frequently-asked-questions#Basic%20Information), (1.12.2016).

[178] Vgl. o.V. (2016), <http://www.managedcaremag.com/news/under-trump-congress-likely-kill-medical-device-tax>, (13.12.2016).

[179] Vgl. o.V. (2016), <http://www.raps.org/Regulatory-Focus/News/2016/11/10/26163/What-the-Incoming-Trump-Administration-may-Mean-for-FDA-Biopharma-and-Device-Companies/>, (13.12.2016).

[180] Association of Bay Area Governments (Hsg), A Diverse and Changing Population, Oakland, 2015, <http://reports.abag.ca.gov/sotr/2015/section3-changing-population.php>, (21.11.2016).

[181] Vgl. o.V. (2016), <http://www.vertrieb-strategie.de/vertriebsstrategien/vertriebswege/#Strategie-und-Konzept-eines-Vertriebsweges>, (21.11.2016).

[182] Vgl. o.V. (2016), <http://www.cbmexpo.com/en/>, (21.11.2016).

[185] Vgl. o.V. (2016), <http://www.stillen-institut.com/de/wunde-mamillen.html>, (11.12.2016).

[186] Vgl. o.V. (2016), <http://www.stillen-institut.com/de/wunde-mamillen.html>, (11.12.2016).

[188] Vgl. o.V. (2016), <http://www.medicinenet.com/script/main/art.asp?articlekey=2211>, (30.10.2016).

[189] U.S. DEPARTMENT OF HEALTH AND HUMAN SERVICES Centers for Disease Control and Prevention National Center for Health Statistics; <http://www.cdc.gov/nchs/data/databriefs/db235.pdf>, (11.12.2016).

[191] Vgl. o.V. (2016), <http://www.thorlaser.com/usa/billing-advice.htm>, (11.12.2016).

[192] Vgl. o.V. (2016), <http://marketrealist.com/2015/11/must-read-overview-medical-device-industry/>, (11.12.2016).

[193] Vgl. o.V. (2016), <http://www.forbes.com/sites/nicoleleinbachreyhle/2016/03/30/the-next-generation-of-wearable-technology-is-what-youd-expect-and-more/#6678b9917705>, (11.12.2016).

[194] Vgl. o.V. (2016), <http://www.informationweek.com/healthcare/mobile-and-wireless/10-medical-device-wearables-to-improve-patients-lives/d/d-id/1323544>, (11.12.2016).

[195] Vgl. o.V. (2016), https://www.cdc.gov/nchs/data/nvsr/nvsr65/nvsr65_03.pdf, (11.12.2016).

[196] Vgl. o.V. (2016), https://www.cdc.gov/nchs/data/nvsr/nvsr64/nvsr64_12.pdf, (11.12.2016).

[197] Vgl. o.V. (2016), <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/it/bezahlter-mutterschutz-wird-zum-trend-im-silicon-valley-a-1052404.html>, (14.12.2016)

[200] Vgl. o.V. (2016), <http://www.zukunftsinstitut.de/mtglossar/gesundheit-glossar/>, (14.12.2016).

- [201] US. Department of Health & Human Services, <https://www.cdc.gov/nchs/data/nhsr/nhsr079.pdf>, (16.12.2016).
- [202] US. Department of Health & Human Services, <https://www.cdc.gov/nchs/data/nhsr/nhsr079.pdf>, (16.12.2016).
- [203] Vgl. o.V. (2016), <http://www.finanzen.at/devisen/dollarkurs>, (31.12.2016).
- [204] Vgl. o.V. (2016), <http://www.finanzen.at/nachrichten/devisen/Euro-und-Pfund-brechen-nach-Brexit-Votum-ein-1001269576>, (31.12.2016).
- [205] Vgl. o.V. (2016), <https://www.welt.de/wirtschaft/article159330098/Ein-Praesident-Trump-kostet-jeden-Deutschen-34-662-Euro.html>, (31.12.2016).
- [206] Vgl. o.V. (2016), <http://www.finanzennachrichten.de/nachrichten-2016-12/39480220-chef-der-wirtschaftsweisen-bankenrettung-in-italien-gefaehrlich-016.htm>, (21.12.2016).
- [207] Vgl. o.V. (2016), <http://www.zeit.de/politik/ausland/2016-12/jean-claude-junker-fluechtlinge-eu-tuerkei-abkommen>, (31.12.2016),
- [208] Vgl. o.V. (2016), <http://www.independent.co.uk/news/world/americas/us-elections/donald-trump-ttip-what-will-happen-if-he-wins-us-election-2016-trade-deals-a7369426.html>, (31.12.2016),).
- [209] Vgl. o.V. (2016), http://ec.europa.eu/trade/policy/in-focus/ttip/about-ttip/contents/index_de.htm#market-access, (31.12.2016); Vgl. o.V. (2016), <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/ttip-alles-ueber-freihandelsabkommen-zwischen-usa-und-eu-a-1042658.html#sponfakt=5>, (31.12.2016).
- [210] Vgl. o.V. (2016), <http://www.politifact.com/truth-o-meter/article/2016/jun/21/donald-trump-has-floated-big-tariffs-what-could-im/>, (31.12.2016).
- [211] Vgl. o.V. (2016), <http://edition.cnn.com/2016/11/21/politics/donald-trump-outlines-policy-plan-for-first-100-days/index.html>, (31.12.2016); Vgl. o.V. (2016), <http://www.npr.org/2016/11/09/501451368/here-is-what-donald-trump-wants-to-do-in-his-first-100-days>, (31.12.2016); Vgl. o.V. (2016), <http://www.foxnews.com/politics/2016/12/01/for-americans-trumps-tariffs-on-imports-could-be-costly.html>, (31.12.2016); Vgl. o.V. (2016), <http://www.raps.org/Regulatory-Focus/News/2016/11/10/26163/What-the-Incoming-Trump-Administration-may-Mean-for-FDA-Biopharma-and-Device-Companies/>, (31.12.2016).
- [212] Vgl. o.V. (2016), <http://www.raps.org/Regulatory-Focus/News/2016/11/10/26163/What-the-Incoming-Trump-Administration-may-Mean-for-FDA-Biopharma-and-Device-Companies/>, (31.12.2016) Vgl. o.V. (2016), <http://www.aami.org/newsviews/newsdetail.aspx?ItemNumber=3995>, (31.12.2016).

- [213] Vgl. o.V. (2016), <https://www.diagnosia.com/at/medikamente/bepanthen-wund-und-heilsalbe/>, (15.10.2016).
- [217] Vgl. o.V. (2016), <http://www.still-lexikon.de/wunde-brustwarzen/>, (11.10.2016).
- [218] Vgl. o.V. (2016), <http://www.registrarcorp.com/fda-guidance/how-to-get-fda-approval.jsp>, (11.10.2016); <http://www.fda.gov/RegulatoryInformation/Guidances/ucm125805.htm>, (11.10.2016).
- [219] Vgl. o.V. (2016), <http://www.fda.gov/MedicalDevices/DeviceRegulationandGuidance/Overview/ClassifyYourDevice/>, (05.11.2016)
- [220] Vgl. o.V. (2016), <http://www.accessdata.fda.gov/scripts/cdrh/cfdocs/cfpd/classification.cfm>, (11.10.2016).
- [221] Vgl. o.V. (2016), https://www.vdtuev.de/dok_view?oid=531095, (05.11.2016).
- [222] Vgl. PMA database (2016), <http://www.accessdata.fda.gov/scripts/cdrh/cfdocs/cfpma/pma.cfm>, (05.11.2016),
- [223] Vgl. Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Unternehmungsziele, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55237/unternehmungsziele-v7.html>, (14.02.2017).
- [224] Vgl. o.V. (2017), <http://www.cnn.com/2010/HEALTH/04/05/breastfeeding.costs/>, (01.01.2017).
- [225] Vgl. o.V. (2017), https://www.amazon.com/s/ref=nb_sb_ss_c_1_9?url=search-alias%3Daps&field-keywords=baby+formula&srefix=baby+form%2Caps%2C268&crd=3UORNRIJ0K0CH, (01.01.2017).
- [226] Vgl. Amazon (2017), https://www.amazon.com/s/ref=nb_sb_ss_i_1_18?url=search-alias%3Daps&field-keywords=baby+formula+allergy&srefix=baby+formula+aller%2Caps%2C332&crd=77SFTJQ8841J&rh=i%3Aaps%2Ck%3Ababy+formula+allergy, (01.01.2017).
- [227] Vgl. Amazon (2017), https://www.amazon.com/s/ref=nb_sb_noss?url=search-alias%3Daps&field-keywords=baby+fbottle+set&rh=i%3Aaps%2Ck%3Ababy+fbottle+set, (01.01.2017).
- [228] Vgl. o.V. (2017), <https://www.praxis-manipura.at/hebamme/spezielle-angebote/soft-laser-therapie/>, (01.01.2017).
- [229] Vgl. Gabrielle Sprung (2017), <http://hebamme.sprung.at/pdf/laser-artikel.pdf>, (03.01.2017).
- [230] Vgl. o.V. (2016), <http://www.docjones.de/wirkstoffe/schwarzer-tee/schwarzer-teeblaetter-extrakt>, (06.11.2016).

[231] Vgl. WHO (2016), <http://www.who.int/medicines/areas/traditional/definitions/en/>, (06.11.2016).

[232] Vgl. o.V. (2016), http://blog.marketresearch.com/us-skin-care-market-to-reach-10717.4-million-by-2018?utm_campaign=2015_06%20Press%20Releases&utm_medium=Press%20Release&utm_source=PRNewswire, (06.11.2016).

[233] Vgl. o.V. (2016), <https://de.statista.com/outlook/70020000/102/hautpflege/europa#>, (06.11.2016).

[234] Vgl. o.V. (2017), <http://www.bestproducts.com/parenting/baby/g761/breastfeeding-nipple-cream/>, (27.01.2017).

[235] Vgl. o.V. (2017), <http://www.trackalytics.com/website/bestproducts.com/>, (01.01.2017).

[236] Vgl. o.V. (2016), <http://www.homoeopathie.de/geschichte-der-homoeopathie>, (10.11.2016).

[238] Vgl. o.V. (2016), <http://www.pharmazeutische-zeitung.de/?id=39797>, (16.10.2016).

[239] Vgl. o.V. (2016), http://www.rund-ums-baby.de/schwangerschaftsberatung/Es-gibt-sehr-wohl-etwas-gegen-Schwangerschaftsstreifen_179595.htm, (15.10.2016).

[240] Vgl. o.V. (2016), <http://www.pharmazeutische-zeitung.de/index.php?id=40005>, (16.10.2016).

[241] Vgl. o.V. (2016), <http://www.bfr.bund.de/cm/343/wunde-brustwarzen-und-entzuendliche-brusterkrankungen-als-haeufige-ursache-fuer-fruehzeitigen-stillabbruch.pdf>, (15.10.2016).

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Graz, 20.02.2017

Torsten Nager